

VU Research Portal

Gezinsmanagement bij BJAA

Bunders, A.E.; Gerritsen, Erik

2012

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Unspecified

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Bunders, A. E., & Gerritsen, E. (2012). *Gezinsmanagement bij BJAA: de volgende generatie*. Jeugdbescherming Amsterdam . <http://docplayer.nl/62904-Gezinsmanagement-bij-bjaa-de-volgende-generatie-in-beeld-extra.html>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

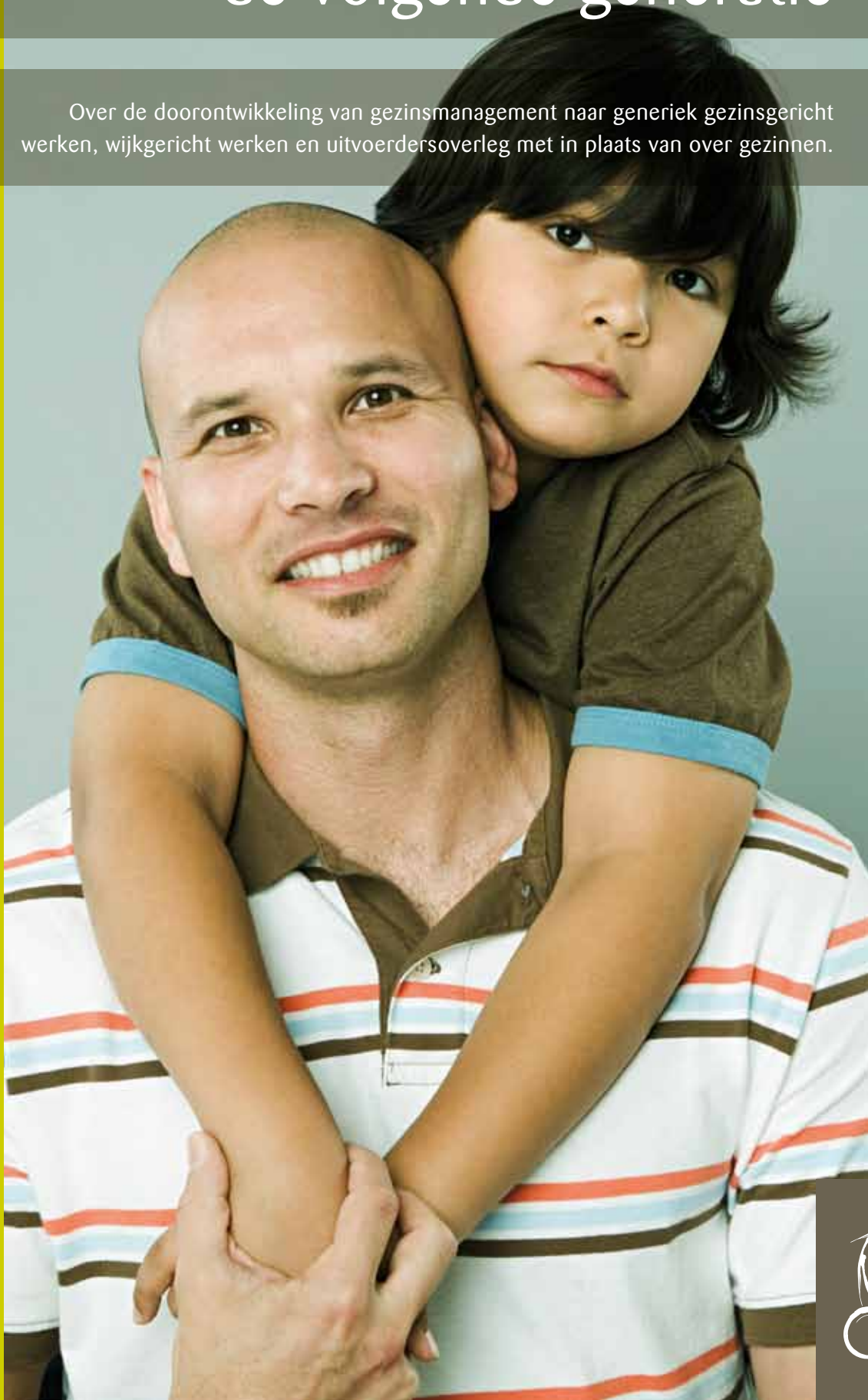
vuresearchportal.ub@vu.nl



Gezinsmanagement bij BJAA:

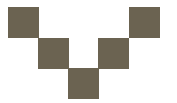
de volgende generatie

Over de doorontwikkeling van gezinsmanagement naar generiek gezinsgericht werken, wijkgericht werken en uitvoerdersoverleg met in plaats van over gezinnen.



trots in beeld| extra





Inhoud

Voorwoord

Generiek gezinsgericht werken

Inleiding pagina 7

Ontketende professionaliteit pagina 10

Nabeschuwing pagina 21

Wijkgericht werken: gezinsmanagement in de buurt

Inleiding pagina 22

Wijkgerichte inzet van gezinsmanagement pagina 24

Nabeschuwing pagina 32

Praat met in plaats van over gezinnen

Inleiding pagina 34

Dynamiek tussen professionals en gezinnen pagina 35

Nabeschuwing pagina 43

Epiloog



Colofon

Uitgave van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam
Tekst Arnout Bunders
Lay-out LandGraphics
Druk Flyeralarm
Oplage 1.500



Voorwoord

In de eerste Trots in Beeld “special” vertelde gezinsmanager van het eerste uur en best presterende ambtenaar 2010 Ganna van Bijleveld haar verhaal over de invoering van gezinsmanagement bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA). Ganna vertelde hoe zij als gezinsmanager onder het motto “Eén gezin, één plan, één medewerker” in plaats van kindgericht, gezinsgericht werkt en daarbij zowel traditioneel gescheiden “vrijwillig gedwongen” drangtaken (jeugdhulpverlening) als justitiële dwangtaken jeugdbescherming en jeugdreclassering) verricht. Met één been in het gezin en het andere been als voorzitter van het uitvoerdersoverleg met andere bij het gezin betrokken organisaties als jeugd- en opvoedhulp, jeugd GGZ, woningbouwcorporaties, politie en gemeente.

Uit het verhaal van Ganna bleek dat BJAA met de invoering van gezinsmanagement een belangrijke bijdrage levert aan een meer effectieve jeugdzorg. Gezin (systeem) gericht werken is effectiever dan persoonsgericht werken. Door te werken met één gezinsmanager die van begin tot eind bij het gezin betrokken blijft, wordt een bijdrage geleverd aan het vergroten van de voor effectieve jeugdzorg cruciale continuïteit in de hulpverlenersrelatie. Als voorzitter van het uitvoerdersoverleg, die bij verschil van mening of niet leveren van één van de betrokken organisaties kan escaleren tot in het uiterste geval de burgemeester, wordt op frontlijn niveau een belangrijke bijdrage geleverd aan een betere samenwerking.

In de tweede Trots in Beeld “special” beschreef onafhankelijk onderzoeker Trees Lamers, onder meer aan de hand van opgetekende verhalen van een aantal medewerkers, een tweede belangrijke innovatie in het werk bij BJAA: de invoering van “Functional Family Parole Services” (FFPS). FFPS is een “evidence based” gezin/systeemgerichte methodiek voor “casemanagement” in de jeugdzorg. Oorspronkelijk ontwikkelt voor casemanagement in het gedwongen kader van parole services en even goed toepasbaar voor gezinsmanagement zoals ontwikkelt bij BJAA. Ook in de Verenigde Staten wordt de methodiek breder ingezet voor bijvoorbeeld de jeugdbescherming.

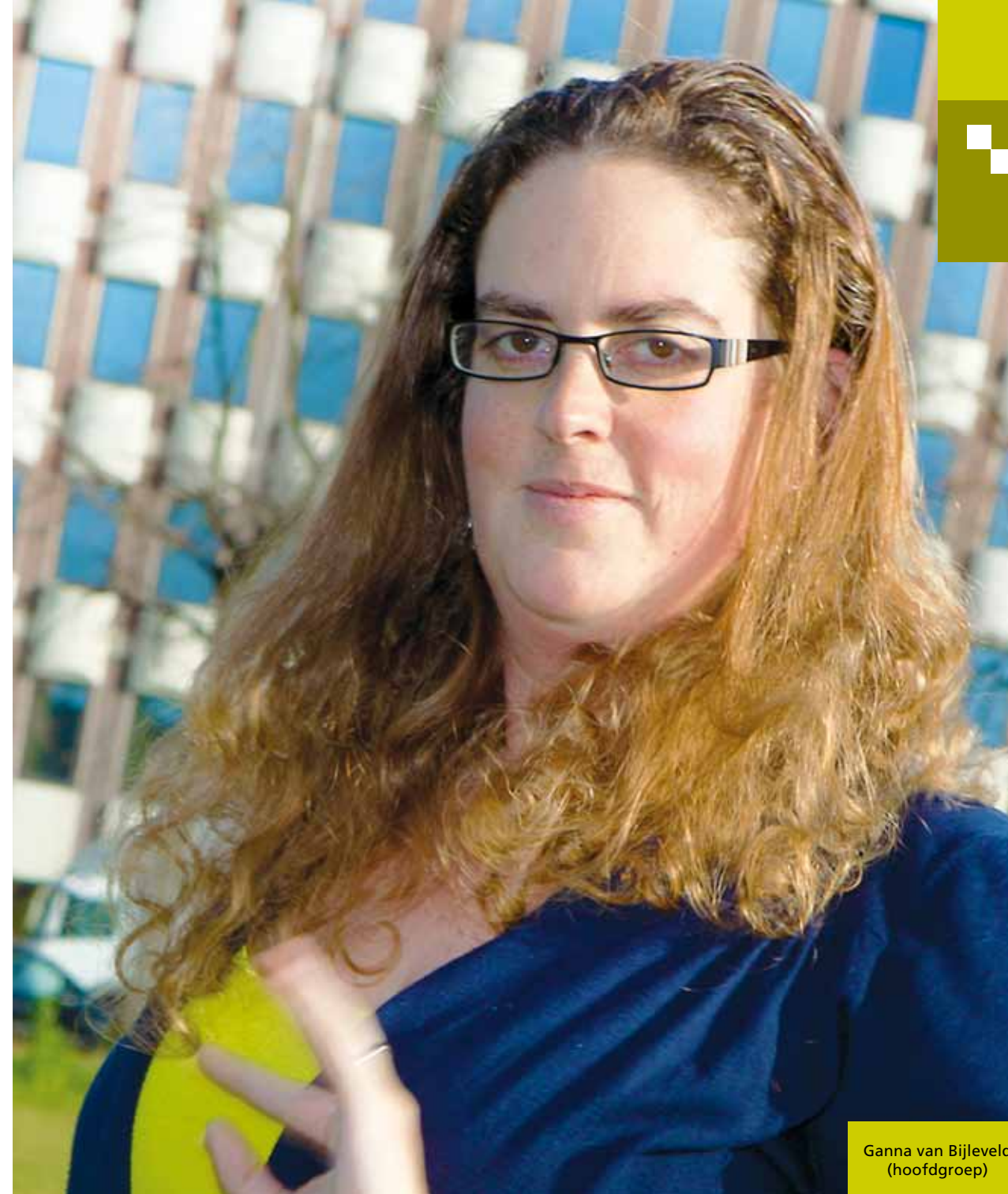
FFPS versterkt de kern van bestaande methodieken voor Bureaus Jeugdzorg zoals de Delta-methode jeugdbescherming en het handboek jeugdreclassering, omdat het veel meer aandacht geeft aan het in trainen en ontwikkelen van vaardigheden, aan permanente zelfreflectie en aan regel-

matige (wekelijkse) supervisie, ook na de intensieve training van twee jaar. Uit de door Trees Lamers opgetekende verhalen van FFPS getrainde BJAA medewerkers bleek dat zij zich in hoge mate ondersteund voelden in het zich ontwikkelen naar kundige en krachtige medewerkers die zich ook kwetsbaar durven op te stellen. FFPS getrainde medewerkers gaven aan beter in staat te zijn om overeind te blijven in de heftige jeugdzorgproblematiek waar ze dagelijks mee te maken hebben en om gezinnen te motiveren om mee te werken met de hulpverlening.

In deze derde Trots in Beeld “special” wordt ingegaan op nieuwste ontwikkelingen op innovatiegebied bij BJAA. Opnieuw staan de professionals van BJAA centraal. Aan de hand van interviews gehouden door zelfstandig onderzoeker Arnout Bunders wordt ingegaan op drie manieren waarop gezinsmanagement verder wordt doorontwikkeld binnen BJAA.

Ten eerste komt de invoering van het generiek gezinsgerichte werken (GGW) aan de orde. Met de invoering van GGW komen alle daarvoor op kleine schaal op verschillende plekken in de organisatie in experimentele vorm uitgeprobeerde innovaties samen in één integrale nieuwe manier van werken die stap voor stap in de hele organisatie wordt ingerold. GGW is volledig van onderaf ontwikkeld door een tiental professionals van BJAA. De gefaseerde inrol vindt eveneens van onderaf plaats waarbij alle medewerkers hun eigen en met hun basisteam gezamenlijke leerproces doormaken. Met de invoering van GGW worden alle daarvoor afzonderlijke innovaties zoals gezinsmanagement, FFPS, Eigen Kracht Conferenties en doorbraak gebundeld in één nieuwe integrerende en krachtige hoofdstroom gedreven vanuit de werkvloer. De eerste ervaringen van “ingerolde” gezinsmanagers zijn veelbelovend, zo blijkt uit hun verhalen. Zij voelen zich soms letterlijk herboren als jeugdzorgprofessionals en geven aan weer het gevoel te hebben in hun kracht te worden gezet en weer te kunnen doen waarvoor ze ooit voor de jeugdzorg hebben gekozen.

Met de invoering van GGW is echter nog geen einde gekomen aan de innovatie bij BJAA. De tweede innovatieve doorontwikkeling die in deze Trots in Beeld “special” aan de orde komt, is die van het wijkgerichte werken. GGW is immers het meest effectief als dit ook zo veel mogelijk in de wijken, in de buurt van de doelgroep en de collega frontlijnprofessionals van netwerkpartners plaatsvindt. De ontwikkeling naar wijkgericht werken staat nog in de kinderschoenen,



Ganna van Bijleveld
(hoofdgroep)

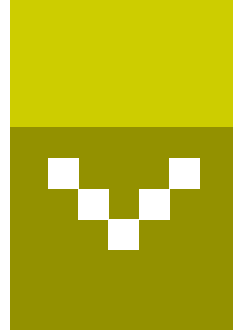
maar het verhaal van de eerste wijkgerichte gezinsmanager Enrico Kruydenhof laat zien dat wijkgericht werken veel potentie heeft.

De derde innovatieve doorontwikkeling van GGW die in deze Trots in Beeld “special” beschreven wordt is de beweging die is ingezet om het uitvoerdersoverleg, dat traditioneel afzonderlijk werd gevoerd, samen met het gezin in kwestie te voeren. Niet langer praten over het gezin, maar met het gezin. Het verhaal van de pionier van deze werkwijze, gezinsmanager Jane Ang, laat zien dat de toegevoegde waarde aanzienlijk is.

Met de innovaties zoals beschreven in deze Trots in Beeld “special” laat BJAA zien hoe zij zich voorbereidt op de aanstaande transitie van het jeugdzorgstelsel. Een transitie

die we van harte onderschrijven, omdat de gemeente het bestuurlijke niveau bij uitstek is om de jeugdzorg duurzaam te verbeteren. De verhalen van de BJAA medewerkers vervullen mij met trots en laten zien dat de (samenwerkende) gemeenten straks als nieuwe opdrachtgever van ook het drang en dwang jeugdzorg takenpakket kunnen rekenen op een groep professionals die berekend is op zijn taak in welke organisatorische vorm dan ook. ■

Erik Gerritsen
Bestuurder Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam



Generiek gezinsgericht werken| Inleiding

De innovatie van het werk van BJAA vindt zijn oorsprong al ergens rond 2006. Dan gaat het bijvoorbeeld om de start van de aanpak Overlastgevende Multiprobleem Gezinnen (OMPG) die uitmondde in de ontwikkeling van gezinsmanagement, toen nog vooral in jeugdbescherming en jeugdreclassering. En om de “pilot” ontschot werken op de locatie Overtoom, toen nog vooral gericht op teams die zowel bestonden uit jeugdhulpverleners, jeugdbeschermers en jeugdreclasserders in plaats van de traditioneel aparte teams voor deze vaksoorten. BJAA werd ook al snel de trekker in de Stadsregio van de inzet van Eigen Kracht Conferenties. Er werd in het kader van Donnergelden geëxperimenteerd met FFPS voor de jeugdreclassering. En er werd geëxperimenteerd met zogenaamde doorbraakprojecten waarin professionals de ruimte kregen om zelf na te denken over vermindering van bureaucratie in het eigen werk.

Vanaf 2009 wordt op basis van positieve “pilot” ervaringen met betrekking tot de OMPG aanpak, het ontschot werken op de Overtoom en FFPS stapje voor stapje gewerkt naar gezinsmanagement als de nieuwe reguliere manier van werken. Gezinsmanagement beperkt zich niet langer tot de jeugdbescherming, maar gaat zich uitstrekken naar het gehele werkgebied voor een overigens eenduidige doelgroep: de onmachtige ouders die niet willen en/of kunnen zorgen voor een veilige ontwikkeling van hun kinderen. Ontschot werken is niet langer iets van teams maar van medewerkers/gezinsmanagers die zowel in gedwongen kader vrijwillig (drang) als in gedwongen (jeugdbescherming/jeugdreclassering) gezinsgericht werken. FFPS blijft een methodiek die bij uitstek ook geschikt is voor de verdere professionalisering van deze gezinsmanagers. De inzet van Eigen Kracht Conferenties krijgt steeds meer een succesvolle vlucht. Ooit begonnen met circa 100 EKC's per jaar van 300 in 2010 naar 550 in 2011 (zie ook de gezamenlijke BJAA/Eigen Kracht Centrale publicatie met succesverhalen van professionals en diverse onderzoeken die wijzen op goede maatschappelijke en financiële resultaten).

Een proef met de Vanguard-methode bij de jeugdreclassering, een zeer intensieve variant van de doorbraakmethode, doet het besef doordringen dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om het wegwerken van overbodige bureaucratie en andere verspilling in het werk. Het denken in termen van waardewerk doet zijn intrede. Alleen nog dat doen wat aantoonbaar toegevoegde waarde heeft voor het realiseren van de missie om ieder kind blijvend op de veiligheidsnorm te brengen.

In het voorjaar van 2011 valt alles in feite op zijn plek. Een daarvoor speciaal vrijgesteld team van medewerkers (de hoofdgroep) krijgt ruim vier maanden de tijd en de ruimte om op basis van de Vanguard-methode het eigen werk opnieuw uit te vinden. De hoofdgroep krijgt eerst een training “waardewerk”. Daarna licht men met de “waardewerkbril” op de huidige werkwijze door. Weekagenda's, e-mailboxen, dossiers en werkprocessen worden doorgelicht op wat waardewerk is en wat verspilling. De conclusie van de professionals zelf is dat circa 60 á 70% van de huidige werkwijze geen waardewerk is. De schok is groot en een lichte depressie onder de hoofdgroepmedewerkers is het gevolg, hoe vaak ook benadrukt wordt dat men systeemfouten aan het licht heeft gebracht die je jezelf niet persoonlijk mag aanrekenen. Wel is voor iedereen het urgentiegevoel groot dat het echt anders moet. Op verzoek van de hoofdgroep zelf wordt iedereen getraind in FFPS.

In de volgende maand krijgt de hoofdgroep op een beperkt aantal kaders (zoals de missie en een aantal minimaal noodzakelijke registratieverplichtingen zoals de veiligheidchecklist LIRIK) na de ruimte om het conform de principes van waardewerk het eigen werk te herontwerpen. De maand daarop wordt het zo ontwikkelde nieuwe raamwerk voor GGW uitgetest door het weer opbouwen van een eigen “caseload”. Die praktijktest leidt tot en verdere verfijning van het GGW raamwerk. In essentie is het nieuwe van onderaf ontwikkelde GGW raamwerk een bevestiging van de vanaf begin 2009 ingezette koers, maar deze wordt nu door de hoofdgroepmedewerkers veel dieper persoonlijk doorleefd en gedragen. GGW brengt eerdere losstaande innovaties bij elkaar (gezinsmanagement, FFPS, EKC, vermindering van bureaucratie door bijvoorbeeld het vervangen van indicatiestelling door verwijzingen en het werken met één gezinsgerichte basisrapportage) en voegt daar verdere vernieuwingen aan toe zoals het afschaffen van het contactjournaal, stroomlijning van werkoverleg, scores en sturen op centrale lijn (de concrete doelstellingen uit het plan van aanpak) en op veiligheid van de kinderen, de teammanager als voorzitter van het casuïstiekoverleg, outreachend werken, direct na de zorgmelding er op af en veel energie steken in contact maken, in beginsel altijd met hele gezinssysteem spreken in plaats van met leden afzonderlijk en een “work around” ICT systeem dat echt ondersteunend werkt in plaats van bureaucratiserend.

De resultaten van de hoofdgroep worden vervolgens niet organisatiebreed “uitgerold” door de ontwikkelde beste



praktijken in korte trainingen over te dragen aan de rest van de medewerkers. Bewust wordt gekozen voor een methode van “inrollen”. De ervaringen met de hoofdgroep hebben geleerd dat de fase waarin medewerkers leren met een “waardewerkbril” op kritisch te kijken naar hun huidige werkwijze cruciaal is om het besef te laten doordringen dat het echt anders moet en kan. De depressie die dit met zich meebrengt blijkt functioneel in het loskomen van ingesleten disfunctionele werkwijzen en het open staan en geïnspireerd raken voor een nieuwe manier van werken waarin 100% waardewerk centraal staat. Iedere medewerker heeft met andere woorden recht op zijn eigen leerproces.

Dit leerproces wordt vormgegeven door een fasegewijze inrol van steeds een beperkt aantal teams, begeleid door koppels van voormalig hoofdgroepmedewerkers, waarin ieder basisteam van rond de acht medewerkers (de helft van een team) in verkorte vorm hetzelfde leerproces doormaakt als de hoofdgroep. In de eerste zes dagen wordt in elke basisteam opnieuw het waardedenken getraind en wordt met die bril op de huidige werkwijze kritisch gezien. Met het dan tot stand gekomen urgentiegevoel wordt het door de hoofdgroep ontwikkelde GGW raamwerk geïntroduceerd, dat direct goed wordt ontvangen. Vervolgens worden de eigen dossiers omgezet naar het nieuwe rapportageformat en wordt de nieuwe werkwijze getraind door met de eigen caseload op de nieuwe manier aan de slag te gaan. Tijdens de hele inrolfase is er ruimte om de GGW werkwijze verder te verfijnen. De laatste inrol staat gepland voor begin 2013, zodat medio 2013 de hele organisatie is ingerold. Daarna komt het aan op borging, waarover aan het einde van dit verhaal meer.

Genoeg inleidende woorden nu en tijd om de medewerkers zelf aan het woord te laten. Het gaat om leden van de hoofdgroep en medewerkers die mee hebben gedaan met de eerste inrol. ■

Erik Gerritsen





Ontketende professionaliteit

Bij het GGW gaat het er om dat wij niet de controle hebben, maar dat de mensen zelf weer de controle pakken.

Ander perspectief

Om de werkprocessen te beoordelen is besloten om alles vanuit het perspectief van de klant te bekijken. De klant is in dit geval het kind, maar óók het gezin waarin het kind zich bevindt. Vanuit dit perspectief is gekeken hoe er meerwaarde wordt gecreëerd voor het kind en hoe deze processen deze meerwaarde beïnvloeden in positieve en negatieve zin. De checkfase werd als zeer heftig ervaren door de hoofdgroepmedewerkers. Tijdens deze fase kwam naar boven wat goed ging, maar vooral eigenlijk wat fout ging. Door het dwingend vasthouden aan het perspectief wat meerwaarde is voor de klant, kwam naar voren dat er toch ook vaak rekening wordt gehouden met andere perspectieven dan het kind en het gezin.

Door te kijken naar alleen de meerwaarde voor de klant werd duidelijker hoe we opgeschoven waren naar het "pleasen" van ketenpartners en het halen van targets. Tijdens de opdracht om naar onze eigen e-mails te kijken werd het voor ons meer duidelijk. We doen heel veel dingen waarvan we denken dat het meerwaarde heeft, maar in werkelijkheid heeft het helemaal geen meerwaarde voor de klant.

Werkwijze

Het geeft een kick als iets werkt, wat je samen hebt bedacht.

De hoofdgroep doorloopt een proces van "check, plan en do". Tijdens de checkfase worden de werkprocessen onder de loep genomen. Hierna volgt de planfase waarin oplossingen worden bedacht voor in de checkfase geïdentificeerde knelpunten. Dan volgt de do-fase waarin de oplossingen die bedacht zijn ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht.

De structuur die wij hebben gevolgd is echt de Vanguard structuur van check, plan en do. Je worstelt je dan

helemaal door de organisatie heen. In de checkfase hebben we alle processen uitgeschreven. Daar zijn we erg lang mee bezig geweest. We hebben het proces van de jeugdbeschermer, de jeugdreclasserder en de jeugdhulpverlener helemaal uitgeschreven en niet een klein beetje, maar heel erg gedetailleerd. Zoals je alles zou opschrijven als je 's ochtends wakker wordt. Je schrijft dan op dat je wakker gaat. Je drukt nog een keer op snooze, daarna nog een keer op snooze. Dan kom je er uit. Je gaat douchen. Je pakt je kleren uit de kast. Je gaat je aankleden. Je haalt je kinderen uit bed. Heel erg gedetailleerd dus, maar dan over alle werkprocessen.

Er komt bijvoorbeeld een zaak binnen. Hoe komt die binnen? Wat ga je dan doen? En bij elke actie geef je dan aan met een rode of met een groene stift, wat nu wel of niet echt van meerwaarde is voor de klant. Wat doen we in een dergelijk proces, waarvan de klant kan zeggen: "Wat fijn dat je dat nou doet. Hier heb ik wat aan." En helaas zie je eigenlijk alleen maar rood en nog wat meer rood. Dat was dan de zoveelste klap in ons gezicht. Ja, echt hoor!

We hebben een flap papier gepakt. Daar hebben we in een kolom aangegeven welke actie onderneemt BJAA, wanneer was die actie en wat merkt de klant ervan. Is er door deze actie meerwaarde voor de cliënt? Als we de dossiers doorwerken krijg je een hele rits aan acties en data. Maar door ook te kijken of er sprake is van meerwaarde voor de klant evalueerde je het eigen werk op een andere manier. Want vaak, helaas, kwam je er achter dat veel acties weinig meerwaarde hadden voor de klant.

Op een gegeven moment moesten we als opdracht allemaal onze e-mails van een dag meenemen. We gingen dan met zijn tweeën die e-mails bekijken. We probeerden te inventariseren, welke e-mails nou waardevol waren en welke tijdsverspilling. Vervolgens kwam je weer met de groep bij elkaar om over die e-mails in discussie te gaan. We vroegen ons af, wat is dat nou dat waardewerk en wat is nou eigenlijk echt verspilling. Op die manier probeerden we helder te krijgen van: "wat is nou de bedoeling, wat is het nou wat we eigenlijk moeten doen?". Hier hadden we vele leuke maar ook heftige discussies over.

Hetzelfde deden we eigenlijk met de dossiers. We gingen dan ook in tweetallen dossiers bestuderen. We kwamen aan het begin van de dag of aan het einde van de dag weer bij elkaar en dan ging je bespreken wat je had gevonden. Daar zijn we de eerste 8-10 dagen mee bezig geweest. We weten nu, wat we doen en waarom we die dingen doen. We hebben heel veel discussie gehad over wat nou waarde had voor de klant. Iedereen had hier natuurlijk zijn eigen mening over en eigen waardesysteem. Uiteindelijk zijn we er wel uitgekomen.

We hebben niet alleen die dossiers gedaan hoor. We hebben veel meer gedaan. We hebben ook gekeken naar wat voor vragen komen er binnen bij onze organisatie. Vaak zijn dat foutvragen. Je hebt foutvragen en je hebt waardevragen. De foutvraag is een vraag die je als organisatie niet wilt hebben, omdat het betekent dat je iets niet of iets niet goed gedaan hebt en die krijgen we heel vaak. Klachten maar ook vragen als: "Ik wil graag weten wie mijn gezinsvoogd is". De telefoniste krijgt die vraag vaak. Dat is gewoon een heel ernstige vraag, die vraag wil je gewoon helemaal niet. Kijk maar eens in je e-mailbox, daar heb je waarschijnlijk als medewerkers ook last van. En vragen als: "Heb je dit al gedaan of heb je die al gebeld of weet je mensen die daar achter kunnen komen". Dat zijn vragen, die aangegeven dat het waardewerk op een laag pitje is. Daar kunnen we nu iets aan doen. Zorgen dat het systeem gebouwd is om waarde te creëren voor klant.

Bewustwording

Het opzetten van de waardewerkbril leidt tot diepgaande bewustwording dat het beter kan en beter moet.

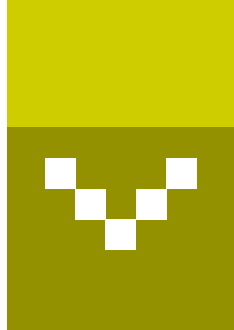
Wat zijn wij aan het doen en waarom doen wij wat we doen? Dat is het eigenlijk. En het blijkt, dat wij als gezinsmanagers, zo noem ik het nu maar eventjes, heel hard werken met verdraaid weinig resultaat. Wij hebben in die checkfase 53 dossiers doorgenomen. Waarbij we in 36 gevallen het gewoon erger hebben gemaakt voor de gezinnen. Dat ze gewoon slechter af waren.

Wat er vaak gebeurt, is dat er in zaken zes of zeven gezinsvoogden zijn geweest. De zaken gaan dus van overdracht naar overdracht naar overdracht. Het probleem is, als je een zaak overdraagt, dat er zoveel informatieverlies is. Een nieuwe gezinsvoogd moet zich dan weer helemaal inwerken, het gezin en de betrokken ketenpartners leren kennen. Dat kost natuurlijk veel tijd en energie. Je gaat dan eigenlijk weer opnieuw het wiel uitvinden. Het zou makkelijker zijn, wanneer deze ketenpartners ook vaak dezelfde mensen kunnen zijn die bijvoorbeeld in één buurt werken.

We hebben hard gewerkt al die jaren, en we zagen dat het gewoon niet echt zin had gehad. Dat dossieronderzoek was vet shockerend. Het hele gebouw waar je werk op rust wordt afgebroken, maar dan wel op een kneiterharde manier. Het dieptepunt was dat het eigenlijk nog erger was dan we hadden gedacht. We hadden nog minder bijgedragen dan gedacht. We hadden meer gedacht 50/50 in plaats van 70/30%.

Wij zijn opgericht om gezinnen te helpen, maar we hebben het tegenovergestelde bereikt. Ze zijn er niet beter van geworden. En uiteindelijk hebben we ze maar laten gaan, omdat ze niet mee wilden werken of we legden het dan steeds ergens anders. Terwijl als je kijkt naar hoe dat dan toch komt, dan is dat toch het systeem, onze organisatie. Het is heel ingewikkeld om dit allemaal in een uurtje uit te leggen.

Ik merkte eigenlijk aan mezelf, dat ik eigenlijk wel voorbereid was op deze uitslag. Ik voelde hem eigenlijk al aankomen. Waar ik vooral van schrok, was de moeite die mensen hadden om het niet persoonlijk op te nemen. Ik vind dat ik redelijk goed kan reflecteren en het gaat mij gemakkelijk af om van situaties te leren in plaats van boos te worden. Ik weet namelijk dat ik wel geprobeerd heb om het beste uit die situatie te halen. Misschien zou ik terugkijkend het anders aanpakken, maar daar leer ik van. Je merkte in de groep wel van: "We hebben de goede energie en wil, maar helaas hebben we die in de verkeerde dingen gestoken". Die stap was voor veel mensen moeilijk, omdat je dan even door een pijn momentje gaat. We hebben dus veel tijd in verkeerde dingen gestoken, maar veel mensen vatten het dan op van: "Ik heb het verkeerd gedaan". >



Laura de Vries
(hoofdgroep)

Verandering

Andere hoogtepunten zijn het bewust worden van het eigen handelen, het echt mogen veranderen, het creatief mogen zijn, het afschaffen van slechte gewoontes. Met als voorbeeld het leren loslaten, meer afstand nemen van cliënten waardoor zij zichzelf kunnen gaan helpen.

Na de checkfase kon er gewerkt worden aan de verandering richting GGW. Er was gereflecteerd op hoe de processen er nu uit zagen en er kon nu gekeken worden naar hoe die eruit zouden moeten zien zodat alleen nog meerwaarde wordt gecreëerd voor de klant.

De functie verandert. In plaats van jeugdbeschermer, jeugdreclasserder, of jeugdhulpverlener worden we nu allemaal gezinsmanager. Ik heb een schema gemaakt samen met iemand, waarbij we een tijdslijn hebben gemaakt. Op deze tijdslijn hebben we de acties opgeschreven die een jeugdbeschermer, een jeugdhulpverlener en een jeugdreclasserder doen. Ik vond het best moeilijk om in oude gedachten te graven met deze nieuwe gedachtegang. Want je gaat toch weer automatisch denken volgens de oude kaders. Je denkt dan toch aan het jeugdreclasserdershandboek, delta en VIB (Verbetertraject Indicatiestelling Bureau Jeugdzorg). Voor mij was het echt baanbrekend om dat los te laten en te gaan denken als een gezinsmanager.

BJAA is nu nog ingedeeld in jeugdreclassering, jeugdbescherming en de jeugdhulpverlening. En dat lijken toch allemaal aparte takken van sport met aparte mensen. We zijn er wel achter gekomen dat die arbeidsdeling op zich wel effectief is. Dat het effectief is om kleine stukjes werk door bepaalde mensen te laten doen. Dat was een voor de hand liggende conclusie. Maar als je kijkt vanuit het perspectief van de klant, dan is dat helemaal niet effectief. Dat is dan een behoorlijk omslagpunt. De reden dat het niet effectief voor de klant is, is dat een klant toch vaak door de hele organisatie gaat. Hierdoor krijg je overname op overname en is er geen eenduidig plan om een goed inzicht te krijgen met betrekking tot de veiligheid. >

> Terwijl ik vind dat ze erg hun best hebben gedaan. Het was voor mij een dieptepunt, dat mensen aan zichzelf gingen twijfelen. Dat ze zeiden: "We hebben slecht werk geleverd". Terwijl ik dacht: "Nee je hebt het erg goed gedaan naar omstandigheden. En achteraf gezien had je sommige dingen net iets anders kunnen doen."

Dat groepsproces was soms ook wel moeilijk tijdens de checkfase. Je zit met zoveel mensen aan tafel. Iedereen heeft een mening en een beeld van wat zij het beste vinden om te doen. Dan wordt het ook nog veel moeilijker, als je in detail met elkaar in gesprek gaat. Het is namelijk makkelijker om over globale onderwerpen tot overeenstemming te komen. Tijdens de checkfase

was het wel belangrijk om erg diep te gaan, om elk detail bespreekbaar te maken. Dan werd het bij wijze van spreken soms echt knokken om iets erdoorheen te krijgen wat ik echt belangrijk vond. Maar aan de andere kant had je ook heel vaak van: "Hé, daar had ik eigenlijk niet over nagedacht en dat is eigenlijk veel beter." Gelukkig had iedereen dat wel.

Wat je wel merkt, later in de checkfase, en dat vond ik heel leuk, dat je eigenlijk merkt dat er meer ruimte is dan je denkt. Een voorbeeld is, dat ik de gedachte had dat je alleen in een gezin vrijwillig mag helpen als er een indicatie is. En dat is gewoon niet waar. Ik vond het heel leuk om te merken, dat je eigenlijk vaak allemaal

aannames op aannames had. Terwijl die eigenlijk niet klopten. Als je daar bewust van wordt ontstaat er meer ruimte. Dat is een leuk bewustwordingsproces en geeft je ook meer ruimte om te handelen. Problemen die eerst erg complex leken, worden dan simpeler en makkelijker op te lossen.

De positieve kant van de checkfase was dat het een enorme stimulans opleverde om te veranderen en dat het heel erg motiveerde. Het is ook heel leerzaam geweest, omdat men zich bewust werd van de enorme invloed van het systeem op het handelen. Het werd heel helder, dat men vaak niet goed stil staat bij wat voor de klant goed is.



> En ja, de veiligheid voor het kind is toch waar wij als organisatie voor staan. Voorheen ging je meer op je positie zitten: “van je moet dit en dit”, vanuit je eigen specialisme. Als het gezin dat dan had gedaan konden ze er weer uit en gingen ze naar een andere afdeling. Nu zit je meer op het motiveren voor de langere termijn. Dat het gezin ook de kansen inziet die hun kunnen helpen en dat ze dat dan ook willen doen. Op het moment dat zij het zelf ook willen zal het ook veel meer blijvend zijn en niet dat ik zeg wat zij moeten doen. Ik denk dat er in die zin wel een verschuiving is. We hadden altijd wel het beste voor met de klant, maar uiteindelijk bleek dat we het helemaal niet zo goed deden voor de klant op de lange termijn. Daar zijn we de eerste vier weken achter gekomen en zijn door dat inzicht aan het veranderen.

We gingen bij oude zaken, die we nog hadden deze nieuwe werkwijze toepassen en gebruiken. Daarvoor moet je nogal creatief zijn, maar je zag eigenlijk wel de praktische sleutelmomenten. Sleutelmomenten als trouw aan het plan blijven, verbeteringen in de relaties in het gezin en natuurlijk de veiligheid van het kind. Ik had bijvoorbeeld een pupil waarmee ik moeilijk contact kreeg. Toen kwam het voorstel tijdens een bijeenkomst van de hoofdgroep: “Waarom ga je niet met haar schrijven”. Als ze niet makkelijk met je kan praten, misschien kan ze wel makkelijk met je schrijven en kan ze zich zo beter uiten. Ik ben toen een brief gaan schrijven en ik kreeg daar een hele goede reactie op. Ze vertelde mij dat ze het heel moeilijk vond om te praten. Toen had ik dus echt voor het eerste goed contact met haar. Op die manier kon ik haar goed helpen door te communiceren met handgeschreven brieven. Waarom dit een goed voorbeeld is? Omdat we vanuit het perspectief van de klant hebben gedacht. In plaats van dat we denken dat ze gewoon simpelweg niet met ons wil praten en het daar dan bij laten. Uiteindelijk was het probleem voor haar dat er plotse-ling heel veel hulpverleners tegelijk met haar wilde praten en dat lukte haar niet. Daar is dus een “switch” ingemaakt. Ik merk dat ik echt aan het veranderen ben. Ik denk nu bijvoorbeeld, dat een overlastgevend multiprobleemgezin dat ik nu heb, misschien beter in de vrijwillige hulpverlening kan. Het feit dat ik hier aan denk is wel een teken voor mij dat er heel veel verandert in mijn hoofd.

Het bijzondere en waardevolle van FFPS is, dat je niet op de maatregel zit, maar op het contact met je cliënt en met het gezin. Dus je zit echt op de “matching”. Op het moment dat jij “klikt” met iemand, dan pas is het mogelijk om veranderingen aan te brengen. Dat is iets wat we eigenlijk al heel lang hadden kunnen weten. FFPS is daar niet heel erg nieuw in. Er zijn daarvoor ook onderzoeken geweest waaruit blijkt dat de klik tussen de hulpverlener en een cliënt een van grootste factoren is voor de kans van slagen van het hulpverleningstraject.

FFPS is een manier om dat te bereiken. Dus dat is echt het waardewerk voor het gezin. We waren gewend om vanuit het perspectief van de organisatie zo snel mogelijk hulp in te zetten. Hierbij keken we hoe dit gezin past in het hulpverleningsaanbod in plaats van dat dit voor het gezin wordt gecreëerd. Vanuit dit perspectief verbreed je dus ook de keuzemogelijkheden om oplossingen te bedenken, want je kijkt verder dan het formele hulpverleningsaanbod.

Een hoogtepunt voor mij is dat ik nu echt het gevoel heb ondersteund te worden door het management. De hiërarchie verandert ook. Vroeger had ik vaak het idee dat ik tegengewerkt werd door een teammanager, regiomanager of een directielid. Maar nu zie ik ook meer waar zij tegen aanlopen en dat zij het ook druk hebben. De organisatie is in mijn ogen meer open geworden door deze nieuwe methoden. Hierdoor kan je toch makkelijker samenwerken. Je ziet dat bijvoorbeeld bij de manier hoe wij nu onze casuïstiek doen. Als je tegen kwesties aanloopt die je niet kan oplossen met je team, dan gaat je teammanager daarmee aan de slag. De teammanager neemt dit dan mee naar de projectgroep en daar gaan ze kijken of ze het kunnen veranderen en oplossen. En als dat niet lukt dan gaat het naar de regiomanager of de directie. Er is daardoor dus een duidelijke lijn, wat het meer inzichtelijker maakt. Je werkt niet meer alleen aan een moeilijke kwestie maar met iedereen. Dat creëert veel meer betrokkenheid in de organisatie. Wat weer ten gunste is van de klant.

Wat er tijdens het oude werken vaak gebeurde is, dat de cliënt zich moest aanpassen aan de normen en de waarden van een organisatie. Dat zag je niet alleen



bij ons, maar dat zag je ook bijvoorbeeld bij Spirit. Nu is daar ook een hele hoop in veranderd met de komst van de verwijzing. Vroeger moesten we een indicatie afgeven aan Spirit en dan precies uitleggen wat je wilde hebben. Nu kun je gewoon het probleem van je gezin op papier zetten en een verwijzing sturen naar Spirit en Spirit leest het verhaal en die moet dan vervolgens het hulpaanbod maken. Wat het probleem van het gezin beter oplost. Wij hoeven daar niet over na te denken. Dat zou ook een beetje gek zijn als je wasmachine stuk is, dat je dan moet opbellen naar de Miele en vertellen: “Ik zie dat sleutelmoer 53 kapot is, dus die moet vervangen worden”. Wij moeten niet taken overnemen van ketenpartners.

Dat kan dan natuurlijk wel eens botsen. Bijvoorbeeld bij die vrijwillige zaak met een moeder die niet goed samenwerkt en waarbij het kindje wel vrijwillig uit huis is geplaatst. Spirit wil gewoon dat er een onder-toezichtstelling (OTS) komt, zodat zij zekerheid hebben dat de moeder het kind niet komt weg halen. Maar dat is nu niet aan de orde, dat die moeder dat wil gaan doen, dus waarom zou je die OTS dan vragen. Wat levert dat op voor deze moeder, alleen maar weerstand. Je kunt beter gaan investeren in haar en op die manier haar helpen beter te gaan samenwerken met Spirit. Dat is dus een heel andere manier van denken.

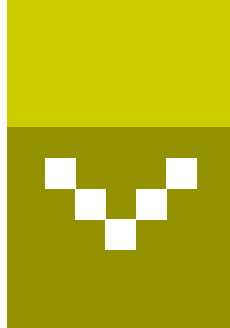
We krijgen ook leuke reacties, bijvoorbeeld van de Raad van de Kinderbescherming. Die zeiden dan een beetje ironisch: “Werk jij voor datzelfde Bureau als degene die nog met de oudere manier werken. Hoe kan dat, want het is zo helder nu? Hier kunnen we gelijk wat mee. Vroeger wilde je eigenlijk, als je toezicht en begeleiding had, meteen een maatregel, hulp en

een steun. Nu ga je eerst kijken wat de meerwaarde voor de klant is. Is het vrijwillige kader misschien niet beter en wat zijn voordelen voor het gezin daarvan. Op die perspectieven krijg je dan hele leuke reacties.

Ervaringen met de eerste inrol

Na het proces dat de hoofdgroep heeft meegemaakt wordt begonnen met de inrol. De inrol wordt in de teams begeleid door hoofdgroepmedewerkers. Teams konden zich aanmelden om mee te doen aan de eerste inrol. Deelname van uiteindelijk drie teams is dus gebaseerd op vrijwilligheid en positieve energie. De eerste inrol onderging ongeveer eenzelfde proces als de hoofdgroep. Het verschil was dat er minder tijd nodig was en dat tijdens de planfase de “inrollers” een raamwerk aangereikt kregen ontwikkeld door de hoofdgroep. Hierdoor gingen zij gelijk de praktijk in.

Ik was heel enthousiast dat er een verandering kwam. Ik wilde daar ook graag aan meewerken. Wat ik wel een beetje heb onderschat is dat het in het begin wel veel tijd van je vergt. Dat komt vooral omdat er zoveel tegelijk komt. Ten eerste: je moet je bewust worden van een andere manier van denken. Ten tweede: je moet je rapportages anders doen. Ten derde: je gaat anders om met de klant, bijvoorbeeld door het inzetten van FFPS en een andere manier van casuïstiek. Je moet dus heel veel doen in een korte tijd. Ik vind eigenlijk ook dat het allemaal in een te korte tijd moet. Ik heb mezelf daarin een beetje vergist. Maar wat wel zo fijn is dat je ook op een andere manier met je team en teammanager omgaat. Hierdoor worden kwesties makkelijker bespreekbaar en krijg je het gevoel dat je beter gehoord wordt. >



> Tijdens de training kregen we een opdracht om naar onze eigen e-mails en dossiers te kijken. Toen werd het voor mij wel duidelijk dat we heel veel dingen doen, waarvan we denken dat het meerwaarde heeft, maar in werkelijkheid heeft het helemaal geen meerwaarde. Voor mij was het dossieronderzoek een hoogtepunt en ook wel een lichtpunt. Het voelde alsof de organisatiestructuur fout was. Ik voel het niet als persoonlijk.

De checkfase duurde bij de hoofdgroep langer, maar bij de inrol moest jezelf uitvinden hoe je het allemaal moet gaan doen. Het was dus in een verkort programma gegoten. Wat ik frappant vond was, dat de uitkomst uiteindelijk hetzelfde was. Je zag in vier dagen echt compleet die depressie inzakken en de klik komen. Oké, we hebben het dus al die tijd verkeerd gedaan. Dat riep veel boosheid en frustratie op, maar je zag naderhand de wil opkomen om te veranderen.

Wat ik erg opmerkelijk vond was, dat we met de hoofdgroep de waardeprincipes hebben benoemd. Zij moesten zelf ook aan het einde van de planfase de waardeprincipes benoemen. Opmerkelijk was, dat zij uiteindelijk op precies dezelfde waardeprincipes uitkwamen. Dan denk ik daar gaat het dus om, dan weet je waarvoor je het werk doet.

Collega's worden zich steeds bewuster van GGW. We hebben nu in de rapportage de pedagogische visie zitten met de sterke- en de zorgpunten. We hebben de conclusie van de LIRIK (Licht instrument risicotaxatie kindveiligheid). We hebben de Excel bestanden met de centrale lijn en de veiligheidslijn, omdat medewerkers daar continu op bevroegd worden. Door elkaar ook te bevragen zijn ze zich veel bewuster van de zaken die spelen. Ze nemen ook veel meer mee in hun manier van kijken dan voorheen, wanneer ze de LIRIK invulden. Wat je ziet is dat mensen heel goed de LIRIK invullen, dat er hele goede signalen uitkomen, maar dat de doelen daar niet op aansluiten. De LIRIK invullen en het schrijven van de rapportage zijn twee aparte documenten en vanuit de rapportage maken ze doelen, waarbij de conclusie uit de LIRIK vergeten wordt. Mensen zeggen ook dat ze gelukkig worden van het GGW. Want wat we zien, is dat alle zorgpunten vanuit de LIRIK ook echt in de rapportage staan.

Vroeger werkte je in een maatschap. Toen werden MDO (Multi Disciplinair Overleg, EG) besluiten genomen, waar dan een gedragsdeskundige bij zat. Onze teammanager niet, dus dat was wel een verschil. Je analyseerde daardoor eigenlijk een gezin standaard met een LIRIK. Je moest tevens ook op papier het diagnostisch beeld klaar hebben en dat moest dan gelezen kunnen

worden door je collega's. Op basis daarvan werd de zaak besproken: "Heb je EKC overwogen? Hoe zit het met veiligheid?" Daar had je de LIRIK bij nodig. Dus dat had ook wel een vaste structuur, maar dat was ook veel meer met formuliertjes en dingen die moesten, in plaats van wat is goed voor het gezin. Het was ook heel erg oplossingsgericht. Dus al heel snel in dat MDO willen besluiten, dit heeft het gezin nodig, dus daarvoor aanmelden en klaar, "that's it". Problemen oplossen is goed, maar is het wel waardewerk?

Er moest tijdens een dergelijk maatschap ook altijd een MDO besluit ingevuld worden. Soms gebeurde dat niet als de secretaresse er niet bij was en dan moest je dat achteraf zelf nog doen. Eerlijk gezegd heb ik dat niet gedaan bij alle zaken en alle besluiten, want eigenlijk moest dat bij ieder besluit wat je nam. Maar soms waren besluiten zo evident dat je denkt van: "Ja, hier ga ik echt niet een heel overleg aan wijden. Ik weet gewoon dat het gezin dit nodig heeft en ik ga het gewoon indiceren. Dan doe je het eigenlijk niet volgens het oude boekje. Nu is zo dat we een rapportage hebben. We hebben een format dat we gebruiken. Dit format specificeren we per oplegger. Dus als er een verzoek naar de rechter moet, dan hebben we daar een speciale oplegger voor. Dat is dan twee minuten werk. Op die manier heb je meer tijd over voor de klant. Het contactjournaal hebben we overboord gegooit, dat zit nu allemaal in dat ene document.

Wat we voorheen deden was dat we elke contact in een contactjournaal typten. Op het moment dat je dan een rapport moest opleveren voor de rechtbank of voor de Raad, dan moest je vervolgens nog meer uren achter de computer zitten om een rapport af te maken. Wat we nu hebben, is een 'levend document'. Wat je voorheen in het contactjournaal zette, zet je nu meteen in de rapportage. Dus op het moment dat je iets moet afleveren, is het een kwestie van printen en klaar. Je moet alleen die oplegger even doen.

Vorige week zaten we in een casuïstiekbepreking. Iemand vertelde dat ze een aanmeldformulier van EKC had ingevuld. Ik zei toen: "Maar het aanmeldformulier EKC? Dat mag niet meer, wij vullen geen formuliertjes meer in". Je moet daar continu alert op blijven. Continu moeten we elkaar daar op blijven bevragen. Je ziet

gewoon dat het even duurt voor het echt indaalt bij mensen, maar sinds half januari, begin januari, zie ik echt dat er hele grote stappen gemaakt worden. Dan zie je echt, dat mensen het zich eigen gaan maken, dat ze elkaar gaan bevragen. Je ziet nu ook echt de ontwikkeling in de casuïstiek komen.

In principe hebben we drie uur casuïstiek, waarvan de eerste twee uur supervisie. Op die manier heb je in één keer een overlegmoment. Dus je doet alle twee tegelijk, want dan hoeft je maar een keer over een zaak te praten. Vaak gaat het dan over een FFPS kwestie, maar dan moet je wel eerst de lijn van de zaak uitzetten en dat is de casuïstiek. De teammanager is daar dan om dat evenwicht te bewaren. Die knipt dan tussen casuïstiek en supervisie. Bijvoorbeeld door aan te geven dat de zaken eerst inhoudelijk en chronologisch besproken moet worden, om vervolgens aan de hand van de FFPS methode de volgende stappen voor te bereiden. Bij FFPS gaat het voornamelijk om gesprekstechnieken en niet zozeer om de inhoud van de zaak. Het is natuurlijk tijdverspilling als ik eerst twintig minuten over een zaak casuïstiek heb gesproken, om dan vervolgens naar mijn gedragsdeskundige te lopen om dan weer twintig minuten over die zaak te moeten praten.

Tijdens casuïstiek is niks meer vanzelfsprekend. Je gaat over alles met elkaar nadenken. Jezelf en je collega's worden ondervraagd en bevraagd. Vroeger was het toch meer, dat de gedragsdeskundige het laatste woord had. Dat was eigenlijk door de jaren heen de lijn geworden. Dan ging je wel met elkaar in gesprek, maar de gedragsdeskundig bepaalde dan toch wat er moest gebeuren en gaf daar dan de argumenten voor. Nu wordt er verwacht dat jezelf met argumenten komt, waarom je vindt dat bepaalde dingen moeten gebeuren. Het gaat dus een stapje verder. Er wordt dus meer van je verwacht dat je verantwoordelijkheid neemt. Ik denk dat je dus meer professioneler moet worden. Daar helpt de hoofdgroep ons in.

Ik heb nu een aantal medewerkers en die zitten letterlijk op de bank bij het gezin de rapportage te tikken. Dat is uiteindelijk waar je naar toe wilt. Een medewerker was een verlenging voor een OTS aan het typen en die had halverwege zoiets van: "Ik ben veel te positief. Ik ga zo nooit een verlenging krijgen"? Toen vroeg ik >





> aan hem: “Waarom wil je verlengen, als het eigenlijk zo goed gaat”. We hebben toen eigenlijk meteen een casuïstiek gehad, waardoor we de meerwaarde voor de klant voor een verlenging hebben besproken.

Het vraagt wel veel van je werkers om die hele slag te maken naar het nieuwe werken. De hele rompslomp van papierwerk legt veel druk ook bij mij als teammanager. Ik heb echt het gevoel, dat er met een vergrootglas wordt gekeken naar alles wat wij doen. Ik zie echt dat bij de casuïstiek grote stappen worden gemaakt en dan zie je echt de groei van GGW in het gedrag. Dat vind ik eigenlijk het allerbelangrijkst, want dat komt weer ten goede aan de klant. Het is echter wel moeilijk om oude zaken, die al heel lang lopen, om te zetten. Dat vereist veel werk. Je moet dan alle dossiers doorspitten om gezinsthema's en patronen te herkennen. Dat vereist veel werk, maar geeft soms ook weer nieuw inzicht.

Tijdens het oude werken hield je eigenlijk maar twee of hooguit drie gesprekken op kantoor. Je deed ook een aantal huisbezoeken, maar toch vaker op kantoor en dan alleen met de ouders of alleen met het kind. Je ging daardoor al snel doorverwijzen. Ik vond dat eigenlijk, toen ik hier begon, best bizar. Ik dacht altijd, hoe kan je nu eigenlijk een goed beeld hebben van het gezin en dan al snel doorverwijzen, terwijl je eigenlijk nog niet weet of die doorverwijzing goed aansluit. Nu doen we dat wel. We nemen nu meer de tijd om de gezinnen te leren kennen. Op huisbezoek heeft voor mij nu dan ook de voorkeur en als ik er ben, dan gaan we er ook goed voor zitten om alle zorgen te bespreken. Gewoon goed het gezin leren kennen.

Vroeger reageerde klanten toch anders. Dat kwam vaak, omdat ze iets opgelegd kregen waar ze eigenlijk geen behoefte aan hadden. Er is al een hele voorgeschiedenis geweest, anders krijg je niet zomaar een OTS. Daar is dus al een traject aan vooraf gegaan, waarbij constant bij de mensen is aangestipt wat NIET lukt. Binnen het oude systeem moesten we dan heel snel, binnen zes weken, een plan van aanpak hebben en met iedereen hebben gesproken. Het resultaat van deze manier van werken was eigenlijk heel slecht. Een ander probleem is, dat zo een tijdspad van één jaar voor een OTS inhoudelijk alleen inhield het schrijven van

rapporten en evaluaties. Bijvoorbeeld een OTS duurt een jaar, maar je moet al vier maanden van te voren de stukken bij de rechtbank hebben liggen. Dus eigenlijk voordat je iets opstart moet je al zeggen of het geslaagd is of niet. En als je dan nog kijkt wat je wezenlijk heb geïnvesteerd bij de klant dan was dat helaas maar heel weinig. Nu merk je wel een verschil en lijkt het ook makkelijker te gaan. Vooral doordat de klant het zorgtraject vertrouwt en zich er dan ook beter aan houdt.

Soms als ik afstand neem en niet alles probeer op te lossen, dan zie je dat de gezinnen zelf hun problemen gaan oplossen en dat is eigenlijk wat je alleen maar wilt. Als je alleen maar actief alle problemen gaat oplossen en die rol ook aanneemt, dan is het makkelijk voor de gezinnen om te denken dat jij het wel voor hen doet. Daar een balans in zoeken is moeilijk, maar je hebt genoeg ‘tools’ die je daarbij kunnen helpen als supervisie, casuïstiek en FFPS.

Voorheen waren de medewerkers heel lang bezig met bellen om hulp te regelen. Dan belden ze de volgende instelling en de volgende instelling. Vanuit het GGW willen we een ander perspectief. Als bijvoorbeeld iets niet in een aanvaardbare termijn geregeld kan worden dan gaat het geëscaleerd worden, want ik kan niet de halve wereld afbellen. Dat houdt in dat het op een hoger niveau wordt aangekaart. Op die manier creëer je meer tijd en krijgt het kind de hulp die het nodig heeft in plaats van optie b, c, d of e die eigenlijk niet bij het kind past. Uiteindelijk is dit ook beter voor de hulpinstanties, omdat dan de hulp beter past bij de vraag.

Bij het GGW gaat het er om dat wij niet de controle hebben, maar dat de mensen zelf weer de controle pakken. De regie blijft bij de gezinnen en dat helpt gewoon. Voorheen kwam er een zorgmelding binnen. We lazen de papieren. We bedachten al een plan, wat is nodig, voor we überhaupt iemand gesproken hadden. We gingen naar het gezin of lieten het gezin hier komen. Dit is wat er bij ons gemeld is en dit is wat we zien, dit is wat we gaan doen en morgen wordt er gestart. En eigenlijk konden de mensen alleen maar ja en amen zeggen, want als ze nee zeiden, zeiden we: “Als u nee zegt, gaan we naar de rechtbank en dan komt er een



OTS en dan moet u wel”. Het gevolg was dat mensen in de weerstand gingen. Ze lieten de hulpverleners wel in huis, maar werkten eigenlijk niet mee, want ze wilden niet te veel vuile was buiten hangen. Want dan waren ze bang dat we de kinderen weghaalden. Dus je was eerst heel lang bezig om überhaupt met het gezin aan het werk te komen. Je zag dat heel veel hulpverleners in en uit liepen, maar dat niemand verder kwam.

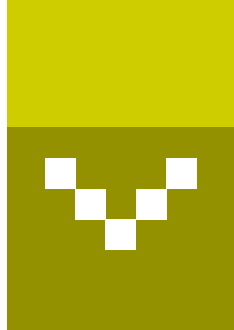
Nu gaat dat anders. Als ik in gesprek ben met ouders, dan vertel ik hun dat ik een melding heb gehad van school. Ze hebben ons gebeld en als het goed is, weet u waarover het gaat en dat is niet zo prettig. Eerlijk gezegd het is heel vervelend. Hoe vindt u dat het zelf gaat? Welke dingen gaan wel goed? Ik ben dan ook duidelijk dat ik van BJAA kom en wat mijn functie is. En dat ik heel benieuwd ben hoe zij de zaken zien en waar ze vinden dat het goed gaat of waar ze het moeilijk mee hebben. Het duurt dan misschien wat langer en het kan misschien twee weken duren, voordat er hulp wordt ingezet. Maar je weet wel dat die

hulp bij de ouders past en dat de ouders daar ook gemotiveerd voor zijn.

Je kunt er wel van uitgaan, dat iedereen in een basisteam kritisch genoeg is om iedereen bewust te laten blijven van waar we mee bezig zijn. In de hoofdgroep hebben we daar ervaring mee opgedaan en nu zie je dat ook in de inrol. Die alertheid is nodig om deze verandering door te voeren. Het is namelijk soms iets te gemakkelijk om terug te vallen in het oude systeem.

Je ziet eigenlijk dat iedereen bij BJAA het hart op de juiste plek heeft zitten. We gaan er echt met ze allen voor. Het is namelijk in het belang van de klant, dat iedereen elkaar motiveert om te veranderen. Ik vond het gaaf, dat we zelf door een achtbaan van emoties zijn gegaan. Je ziet dat ook bij anderen en je herkent punten waar je zelf ook doorheen ben gegaan en dat is heel bijzonder om te zien. We zijn trots op onze groep!

Uitspraken opgetekend door Arnout Bunders



Nabeschouwing

De verhalen van de ingerolde gezinsmanagers spreken grotendeels voor zich. Toch is het goed om na deze inspirerende verhalen nog kort iets te zeggen in de vorm van een nabeschouwing.

In het kader van de nabeschouwing zijn een aantal punten relevant. Ten eerste wil ik kort iets zeggen over de kwaliteitsborging van de nieuwe werkwijze, mede ter bestrijding van het risico op terugval in oude patronen. De kwaliteitsborging vindt per team plaats. Direct na elke inrol vindt een korte evaluatie plaats vanuit de projectorganisatie leidend tot eerste leerpunten. Vervolgens stelt elk team op medewerker-niveau en teamniveau een zogenaamde dynamische leeragenda op, gericht op verdere vervolmaking van de nieuwe werkwijze die direct na de inrol nog verre van perfect is. Zes maanden na de inrol vindt op basis van de voortgang van de dynamische leeragenda een zelfevaluatie plaats met een interne onafhankelijke toets. Zes maanden daarna vindt een externe toets plaats door een onafhankelijk certificering-bureau op medewerkers en op teamniveau. Zo wordt BJAA als organisatie van onderaf team voor team gecertificeerd met een focus op certificering van de medewerkers en de wijze waarop in het team wordt samengewerkt. IJkpunt daarbij is de GGW werkwijze zoals die is beschreven in een daartoe speciaal vervaardigde GGWiki.

Ten tweede is het van belang om er op te wijzen dat de GGW, zoals in dit verhaal beschreven, vooral gericht is op de kern van het werk van BJAA. Het was een bewuste keuze om het participatieve herontwerp van het primaire kernproces de "driver" te laten zijn voor herontwerp van de andere bedrijfsprocessen. Zo wordt op dit moment met input van de eerste GGW ervaringen gewerkt aan het herontwerp van de werkwijze van het secretariaat, het aansluit-team, het crisisteam, het AMK en het team zorgbemiddeling. GGW vormt ook de "driver" achter de herpositionering en het herontwerp van de ondersteunende bedrijfsvoering-processen van het servicecentrum. Speciale vermelding, in dit verband, verdienen de invoering van de zogenaamde professionele werkomgeving (PWO) en de ontwikkeling van nieuwe geautomatiseerde informatievoorziening.

PWO komt in essentie neer op de invoering een vorm van het nieuwe werken die GGW naadloos ondersteunt. Vanwege het element van outreachend werken (bij de gezinnen thuis, in de wijken, bij de netwerkpartners, op de scholen en de centra voor jeugd en gezin/ouder kind centra/centra jong) kan BJAA haar regiokantoren sluiten. Het hoofdkantoor

aan de Overschiestraat biedt voldoende ruimte om alle resterende interne werkzaamheden (met name intern werkoverleg, supervisie) te laten plaatsvinden. Het hoofdkantoor wordt daarvoor wel verbouwd om flexibel werken mogelijk te maken. De outreachend werkende medewerkers krijgen allemaal de beschikking over een laptop en een smartphone en krijgen binnen kaders de vrijheid om hun eigen werktijd in te delen.

Tijdens de ontwikkeling van het GGW raamwerk is een tijdelijke ICT "work around" ontwikkeld die het GGW werken maximaal ondersteund, zodat medewerkers niet meer belast worden met de gebruikersonvriendelijke informatiesystemen IJ en Kits. Uiteindelijk zal deze "work around" vervangen moeten worden door een nieuw ICT systeem. De landelijke aanbesteding daarvoor is inmiddels gestart. Ook de verouderde kantoorautomatisering zal nog vervangen moeten worden.

Tot slot van deze nabeschouwing is het nog goed om er op te wijzen, dat de door het team Zaandam ontwikkelde wijze om in situaties van vechtscheidingen effectiever te werken, naadloos past in de GGW werkwijze. In die nieuwe werkwijze wordt immers in beginsel alleen nog met de ouders gezamenlijk gesproken (met een foto van de kinderen midden op de tafel), waardoor de kans om onderdeel te worden van de strijd tussen ouders aanzienlijk wordt verminderd. De keuze om deze gesprekken te laten voeren door twee gezinsmanagers (één die zich focust op de ouders, één die zich focust op de belangen van de kinderen) past in de GGW filosofie dat je complexe situaties met zijn tweeën doet.

Erik Gerritsen



Wijkgericht werken: gezinsmanagement in de buurt| Inleiding

In de loop van 2010 groeide geleidelijk aan het besef dat er nog iets ontbrak aan de wijze waarop BJAA invulling gaf aan gezinsmanagement. Juist vanwege de spil functie die de gezinsmanager in het uitvoerdersoverleg speelt werd steeds meer duidelijk hoe groot het belang is korte lijnen, snel en flexibel schakelen en elkaar persoonlijk kennen. Duidelijk werd dat het op zich zeer belangrijke periodieke uitvoerdersoverleg het risico van verwording tot nieuwe bureaucratische routine in zich droeg in de vorm van “alles opsparen tot het volgende uitvoerdersoverleg”. Uit een aantal concrete probleemsituaties bleek daarnaast dat in sommige probleembuurten sprake was van probleemgezinnen waarvan de kinderen gezamenlijk actief waren in overlastgevende en criminele groepen. Bij BJAA stelden we ons de vraag of het in dit soort situaties niet verstandig zou zijn om gezinsmanagers meer buurtgericht in te zetten.

Op dat moment nog vooral intuïtief hadden we ook breder het gevoel dat de toegevoegde waarde van de gezinsmanager nog verder kan worden vergroot als die wijk/buurtgericht wordt ingezet. Goede persoonlijke contacten zijn van groot belang en die ontwikkel je makkelijker als je buurtgericht werkt. Het is immers makkelijker om als gezinsmanager goede persoonlijke contacten op te bouwen met de buurtregisseurs, schooldirecteuren, hulpverleners, gemeenteambtenaren en actieve bewoners in één buurt, dan wanneer je in een heel stadsdeel of gemeentebreed werkt. Andersom zijn een paar herkenbare BJAA gezichten in de buurt ook voor netwerkpartners en bewoners veel toegankelijker en makkelijker bereikbaar. Het gevoel was ook dat meer kennis van de specifieke kenmerken van een buurt het werk van een gezinsmanager effectiever zou maken.

Toen de stadsdeelvoorzitter van West, Martien Kuitenbrouwer, in het kader van een proef met het Buurt Praktijk Team in de Baarsjes (BPT) BJAA eind 2010 benaderde om een deelnemer te leveren hoefden we niet lang na te denken. We vonden onze gezinsmanager Enrico Kruidenhof bereid om mee te doen met het experiment. In eerste instantie in een vrije rol. Gewoon toetreden tot het team met specifieke BJAA expertise en dan gezamenlijk op zoek naar de beste buurtgerichte werkwijze.

In onderstaand verhaal gaan we in op de eerste ervaringen met deelname aan het BPT dat vanaf medio 2011 operatio-

neel werd. Ervaringen door Arnout Bunders opgetekend uit de mond van Enrico Kruidenhof. De focus daarbij ligt op de ervaringen vanuit de BJAA invalshoek. Voor bredere beschrijvingen en evaluaties van de BPT werkwijze wordt verwezen naar publicaties van het stadsdeel West. Uit het verhaal dat hierna volgt, blijkt dat de eerste ervaringen positief zijn en veel inzicht bieden in de concrete toegevoegde waarde van het wijkgericht inzetten van gezinsmanagers.

BJAA heeft besloten in de hele stadsregio gefaseerd toe te werken naar het meer wijkgericht inzetten van gezinsmanagers. Stap voor stap van een stadsdeel/gemeente brede “caseload” worden omgezet naar een wijkgerichte “caseload”. Daarmee speelt BJAA in op de brede wens van alle gemeenten in de Stadsregio om, mede vooruitlopend op de aanstaande transitie in de jeugdzorg meer wijk en buurtgericht te gaan werken.

We beginnen met een korte beschrijving van de BPT aanpak gebaseerd op een uitgebreidere beschrijving van het stadsdeel West zelf. Daarna krijgt Enrico Kruidenhof het woord. We sluiten af met een korte nabeschuiving.

De werkwijze van het Buurt Praktijk Team De Baarsjes

De aanleiding van het BPT vormde de problemen ten aanzien van de aanpak van de overlastgevende jeugdgroep in de Chassébuurt. Een jeugdgroep die al jaren lang voor overlast zorgde en waarvan de kern was doorgegroeid naar ernstige criminaliteit. Door de subdriehoek van het stadsdeel West werd geconstateerd dat er met de beste bedoelingen door diverse instanties al jaren werd geïnvesteerd in de Chasségroep en hun familieleden zonder noemenswaardig of blijvend resultaat. Het gevoel was gegroeid onder alle betrokkenen dat we als samenleving de greep op deze groep en hun gezinnen hadden verloren.

Vijf gezinnen hebben allen gemeen dat één of meerdere zonen actief zijn (geweest) in de Chasségroep. Per gezin zijn minimaal twee oudere zoons crimineel (thuiswonend). Zonder uitzondering is sprake van multiprobleemgezinnen met een jarenlange hulpverleningsgeschiedenis. Er is sprake van pedagogische onmacht bij ouders en in drie gezinnen

hebben gezinsleden een licht verstandelijke beperking. Kenmerkend voor deze gezinnen is hun geïsoleerdheid (één of beide ouders spreekt geen Nederlands, heeft geen werk of maatschappelijke positie) en het grote wantrouwen naar de instanties. Ouders worden ontzien doordat kinderen zorgelijke informatie filteren richting ouders. De (mislukte) hulpverlening en veelvuldige politie-invallen hebben het isolement van de gezinnen verder versterkt. De hulpverleningsinstanties worden structureel buiten de deur gehouden. In de gezinnen zijn acht minderjarige kinderen. Over zeven van hen zijn zorgen. Opvallend is dat er in de gezinnen weinig hulp en toezicht is op deze jongere kinderen. Er is zonder uitzondering weinig zicht op hoe het echt in de gezinnen gaat. In het gezin waar wel hulp is, is sprake van veel coördinatie en weinig praktische ondersteuning die aansluit bij de behoefte van gezinsleden.

Het gebied, dat begrensd wordt door de Jan Evertsestraat, de Admiralengracht, de Postjesweg en de Orteliuskade, kenmerkt zich door drie grote (speel)pleinen en is opgetrokken in de stijl van de Amsterdamse school. De buurt kent een geschiedenis van jarenlange overlast die zich vooral concentreert op en rond het Columbusplein. Er bevinden zich verschillende overlastgroepen in het gebied: een jonge jeugdgroep (ongeveer 45 kinderen die intimiderend is naar bewoners en luidruchtig is op het Columbusplein, een oudere groep van 15 jongeren met veel politiecontacten die rondhangt rond het jongerencentrum “de Zuidpool” en een groep van buiten de wijk die met auto’s naar het Balboaplein komen om te voetballen. Er is veel verkeer in de buurt van jongeren uit onder andere Slotervaart die een bezoek brengen aan de vele coffeeshops.

Bewoners geven aan regelmatig bij de betreffende organisaties meldingen te hebben gemaakt van overlast. Bewoners zeggen zich niet gehoord te voelen door instanties als stadsdeel en politie en zijn meldingsmoe. Er is weinig contact tussen bewoners onderling en dat geldt nog meer voor het contact tussen bewoners en jeugdige medebewoners. Bewoners klagen over leegstand van gebouwen en dichtgetimmerde ramen. Er komen veel meldingen binnen van jongeren die zich ophouden in portieken. Er is veel vuil op de pleinen voor bij het Magelhaenplein waar regelmatig alcoholisten en drugsgebruikers worden aangetroffen. Er zijn opvallend veel organisaties actief in een klein gebied.

Er is sprake van enorme versnippering aan activiteiten. Er wordt niet gewerkt vanuit een gemeenschappelijke analyse van de problematiek en de professionals hebben geen goed zicht op wie de jongens zijn die overlast veroorzaken. Jongeren die over de scheef gaan worden niet of onvoldoende begrensd in hun gedrag en ouders worden vaak niet bereikt. Bij bewoners zit veerkracht. Het vermoeden is dat door het grote aantal welzijnsorganisaties het eigen initiatief van bewoners niet wordt benut.

In november 2010 heeft het stadsdeel West in drie dagen met zoveel mogelijk uitvoerders, managers en directeuren een analyse gemaakt van de ontwikkeling van de groep en de inspanningen van alle organisaties. Een belangrijke les was dat de groep zo slim georganiseerd was dat met de bestaande instituties, routines en protocollen te laat en onvoldoende effectief werd geacteerd. In maart 2011 besloten de directeuren van Spirit, BJAA, Reclassering Nederland, Streetcornerwork, de districtschef van politie, de hoofdofficier van Justitie en het stadsdeel West tot de oprichting van het BPT. Dit team zou net zo flexibel en wendbaar kunnen acteren als de overlastgevende Chasségroep. Elke organisatie leverde daarbij één van zijn beste medewerkers. Het BPT kreeg de opdracht om zowel in de gezinnen als op het gebied van overlastpreventie te experimenteren met een nieuwe werkwijze.

Algemeen gesteld is het doel van het BPT in de Mercatorbuurt het doorbreken van de jarenlange overlast en onmacht van professionals en bewoners en het voorkomen dat een volgende generatie kinderen verder afglijdt in overlastgedrag en criminaliteit. Het BPT wordt georganiseerd als een efficiënt netwerk. Het praktijkteam is klein, slim, praktisch, wendbaar en acteert snel. Het team sluit aan bij bestaande structuren, maar stuurt er scherp op dat het werk focust op wat er echt nodig is om concrete problemen op te lossen. Het weer activeren van betrokken buurtbewoners is ook een belangrijk doel.

Bron stadsdeel West



Wijkgerichte inzet van gezinsmanagement

Achtergrond Enrico Kruidenhof

Enrico heeft maatschappelijke dienstverlening gestudeerd in Rotterdam. Na zijn studie is hij betrokken geweest bij welzijn en re-integratie projecten in onder andere Rotterdam en Gouda. Hij is naar BJAA gekomen, omdat hij wil bijdragen aan de veiligheid van de situatie van kinderen en hij vindt dat bij BJAA door de dynamische werksfeer meer mogelijkheden zijn om zichzelf verder te ontwikkelen. Bevordering van welzijn en sociale integratie heeft hij van huis uit meegekregen en op deze manier wil hij zijn steentje bijdragen.

Beter samen werken in de wijk

De nieuwe aanpak is gefundeerd op de samenwerking tussen organisaties en burgers binnen de wijk. Meewerkende organisaties zijn onder andere Bureau Leerplicht, de politie, het Openbaar Ministerie, Stadsdeel West, Spirit, Welzijnsalliantie ABC, Streetcornerwork, scholen in de buurt, bedrijven en bewoners. De voordelen van deze manier van samenwerken formuleert Enrico als volgt:

Het belangrijkste doel vind ik, dat we op een andere manier bij gezinnen binnen komen. Ze kennen mij in de buurt en kunnen mij gemakkelijker aanspreken. De jongeren weten ook dat ik in de wijk aanwezig ben en dat ik niet één keer per maand even een belletje doe. Het gaat bij BJAA toch wel vaak om dwang en drang en je wilt toch het liefst dat de mensen meewerken. Op deze manier handel je minder vanuit een organisatie, maar meer als persoon in de wijk. Dat voelt voor veel mensen als prettig aan. Wij zijn dus meer zichtbaar in de wijk als Bureau Jeugdzorg en kunnen op die manier ook meer betekenen. Mede doordat we nu gezamenlijk in zo een groot netwerk opereren en onderdeel zijn van de wijk.

De drempel voor organisaties die preventief in de buurt werken (zoals straatcoaches en het jongerencentrum The Mall) is nu ook lager. Zij spreken mij sneller en gemakkelijker aan. Wij voorkomen op deze manier veel bureaucratie en irritatie. De hulptrajecten vanuit BJAA kunnen we zo beter coördineren. De kanalen en regels binnen elkaars organisatie begrijpen we beter en zo handelen we sneller en effectiever.

De buurt is mijn "wandelgang" geworden. Ik kom daar iedereen tegen. Klanten en professionals. Soms op

afpraak, maar vaker zonder afspraak. Een moeder die zich schaamde voor het gedrag van haar zoon op straat en zelf nergens bij betrokken wilde worden is nu weer actief in de buurt. Dat komt volgens mij, omdat ze ziet dat ik ook op een andere manier actief ben in de wijk en dat het niet alleen haar kind is met wie ik aan het werk ben.

Beter beeld van de Buurt

De jeugdzorg wordt in Nederland gedecentraliseerd. Het belangrijkste argument is, dat de jeugdzorg zo dicht mogelijk bij de mensen in de buurt moet zijn. Door deze "pilot" krijgt BJAA een beter beeld van wat er in de buurt speelt

en krijgt de buurt een beter beeld wat BJAA kan betekenen. In de oude situatie was er veel minder informatie beschikbaar over de daadwerkelijke omstandigheden en beschikbare oplossingen. Enrico vertelt:

Voorheen kwam ik eigenlijk niet in de wijk, alleen als ik een keer op huisbezoek kwam. Ik had verder geen weet. Ik had geen idee waar dat buurthuis was, of wie daar werkten en wat er nog meer in de buurt was. Ik was erg afhankelijk van informatie, die ik van de jongeren of de ouders kreeg. Zij vertelden mij over het gedrag op straat. Verder haalde ik informatie van de

scholen, maar die scholen weten ook niet alles en hoe het er in de buurt aan toe gaat. Hulpverleners die niet alleen in de buurt werken, weten dat eigenlijk ook niet, die hebben ook alleen maar met een cliënt te maken.

In de praktijk houdt dit in, dat er een melding binnen kwam van jongeren die een delict hadden gepleegd. In dit geval hadden ze met een groepje iemand in elkaar geslagen. Dan had ik het daarover op kantoor met collega's en las ik in het dossier wat er gebeurd was. Ik ging met jongeren van die groep in gesprek, maar wist eigenlijk niet wat er allemaal speelde. Welke groepjes er zijn



Enrico Kruidenhof



> en hoe zij zich gedragen, met wie ze in aanraking komen, of wat een bepaalde plek voor hen betekent. Je loopt dan vaak achter de feiten aan en ze nemen je dan ook niet serieus, omdat je hun situatie vaak niet begrijpt.

Dit veroorzaakte een slecht beeld van BJAA terwijl het beeld van de buurt onvolledig bleef. Als gezinsmanager wordt je getraind om oplossingen te creëren in de gezinnen, maar ook met instanties daar buiten. Daarvoor moet je wel de kansen in de buurt kennen.

In het volgende voorbeeld vertelt Enrico hoe deze nieuwe werkwijze en de oude werkwijze van elkaar verschillen en wat voor mogelijkheden deze nieuwe werkwijze biedt.

Er was sprake van een gedwongen verhuizing. Een gezin zou uit een kraakpand gezet worden. Dit gezin bestond uit twee ouders en drie kinderen, waarvan één kind een ondertoezichtstelling (OTS) had. Dit kwam mede doordat het gezin in een kraakpand woonde, wat een onveilige en instabiele situatie creëerde. Het ging relatief goed met het gezin, alleen was het niet duidelijk wanneer de ontruiming zou plaatsvinden en waar het gezin dan heen zou gaan. Ze hadden een betrokken gezinsmanager, maar je merkte dat hij niet veel kon betekenen, zoals een woning regelen. Dit kwam, omdat hij niet veel instanties in de wijk kende. Ten tweede was er ook de angst, dat de anderen kinderen ook een OTS zouden krijgen als het gezin uit het kraakpand gezet zou worden en op straat zou staan. De kinderen zouden dan in alle waarschijnlijkheid in de crisisopvang terecht komen.

Elke dag fietste ik langs dat huis en werd ik op het feit gedrukt, dat dit gezin daar binnenkort uitgezet zou worden. Dat gevoel van urgentie heb je niet als je achter een bureau werkt. Gelukkig hadden we een bijeenkomst met de zogenaamde frontlijnteam om over verdere samenwerking te praten. Dit zijn teams die bij gezinnen met een uitkering thuis komen, om te kijken of ze kunnen helpen om de situatie veranderen. Zij vertelden ons, dat zij tien anti-kraak woningen beschikbaar hadden. Zo konden we de verbinding maken tussen deze anti-kraakwoningen en het gezin dat uit het kraakpand gezet zou worden. Het resultaat was dat het gezin bij elkaar kon blijven, dat de kinderen niet naar een crisisopvang gingen en dat twee kinderen geen OTS kregen.

Beter beeld van BJAA

Niet alleen heeft BJAA een beter beeld van de buurt, maar de buurt heeft ook een beter beeld van BJAA. We kunnen nu sneller reageren op incidenten en kunnen makkelijker ondersteuning bieden voor de gezinnen en onze ketenpartners in de buurt. Enrico vertelt hoe dit er concreet uit ziet:

Ik lees elke week de rapportages van de straatcoaches. Eén jongen kwam ik regelmatig in de rapportages tegen. Hij was onder andere betrokken geweest bij het treiteren van een snackbareigenaar en hij was vaak bij vechtpartijtjes betrokken. Toen dacht ik, laat ik eens langs gaan. Op de dag dat ik wilde langs gaan, kwam ik een sportbuurtmedewerker op straat tegen. Hij vertelde mij dat deze jongen gisteravond betrokken was bij een vechtpartij, maar snel was weggerend toen ze de ruzie wilde sussen. Dit was dus nog erg vers en ik kon dit meteen meenemen in het gesprek. Ik zei dat ik naar het huis van de jongen zou gaan en dit incident ook zou aankaarten in het gesprek. Als hij verder nog informatie had over problemen bij jongeren kon hij mij altijd bellen. Toen ik bij de jongen en zijn familie thuiskwam, vertelde ik hem dat hij gister ruzie had gemaakt en dat er sprake was van nog een aantal andere meldingen van wangedrag die ik in de rapportages van de straatcoaches had gelezen. Op dat moment zag je hem helemaal verstijven en zag je hem denken: "Shit, hoe weten ze dat allemaal en hoe hebben ze dat allemaal gezien". De moeder en vader konden er ook meteen op reageren en we konden samen meteen aan de slag om dit gedrag op te lossen.

Ik kwam de ouders later ook op straat tegen en maakte een praatje met hun over het gedrag van hun zoon. Ze waren erg blij dat het zoveel verbeterd was. Hij leek ook gelukkiger. Hij gedraagt zich nu ook heel anders op straat, want hij weet nu, als ik mij misdraag op straat dan zullen ze dit ook thuis melden. Hij vindt misschien zijn gedrag normaal, maar wij niet en anderen met ons ook niet. Dus moet hij zich aanpassen. Wij willen jou helpen om dat te gaan inzien en we geven je ouders ook de ruimte om jou op te voeden. We hoeven en willen niet belerend zijn en we hoeven ook niet extra straf te geven als ze zelf hun gedrag veranderen, wat uiteindelijk de bedoeling is.

Dit voorbeeld heeft er toe geleid dat ik nu als BJAA-medewerker meer bekend ben in de wijk. Ik heb een



nieuwe partner in de sportbuurtmedewerker en mensen weten dat ze mij kunnen aanspreken. Als ik nu ook in de buurt rondloop en praat met jongeren, dan zeggen ze tegen mij: "U bent toch die meneer die langskomt als je wat fout doet in de buurt." Daarom vind ik dit ook echt een mooi project. Ik zie daar echt de meerwaarde van in. Je wordt echt een gezicht in de wijk, mensen weten van oké. Er zijn bijvoorbeeld drie gezinsmanagers van BJAA in de buurt. Als er dan een keer wat speelt, of als mensen het gevoel hebben dat ze een verhaal kwijt moeten, of twijfels hebben over de veiligheid van kinderen. Dan is het makkelijker om naar een persoon toe te stappen, dan naar een instantie.

Resultaten van het netwerken in de wijk

Resultaten bereiken doe je niet alleen, dat doe je samen. Door meer samen te werken loop je minder hard achter de feiten aan en ontstaan er meer oplossingen. Tijdens deze "pilot" zijn er al meerdere resultaten bereikt. De preventie is verhoogd, de lijnen zijn korter tussen samenwerkende partners en de burgers in de wijk worden meer geactiveerd en ondersteund bij het verbeteren van de veiligheid en welzijn in de buurt. Enrico vertelt hoe dit in zijn werk gaat:

Samenwerking tussen verschillende organisaties zorgt voor adaptieve netwerken. Een voorbeeld daarvan is toen het jongerencentrum The Mall een incident meldde bij de politie. Een paar jongens hadden een medewerker van een jongerencentrum geslagen. De politie heeft dit meteen aan ons en aan de gemeente gecommuni-

ceerd. We hebben toen contact gehad met Martien Kuitensbrouwer (stadsdeelvoorzitter Amsterdam West). Zij heeft toen een brief opgesteld waarin stond dat deze jongens geschorst zijn om in de buurt van het jongerencentrum te komen en dat het incident zeer hoog wordt opgenomen. Verder werd bepaald dat we deze jongens gingen doorlichten over hun verleden en hoe ze presteerden op school. Daar kwam uit dat deze jongens veel spijbelden. Ik ben toen naar het gezin gegaan van één deze jongens. Voordat ik aankwam, werd ik gebeld door The Mall dat deze jongen op camerabeelden was gezien bij een vuurwerkincident. Dit kon ik meteen meenemen in het gesprek. De jongen in kwestie schrok ervan dat ik dit nu al wist. Tijdens het gesprek met het gezin ontdekte ik dat de communicatie tussen moeder en deze jongens niet goed was, waardoor er veel agressie naar mij toe ontstond. De leerplichtambtenaar heeft uitgelegd aan het gezin wat de consequenties zijn van het spijbelen. Zij kon de agressieve sfeer verlagen door het met de jongen over school te hebben. Op deze manier zitten we er meteen bovenop. Als er dan weer iets gebeurt, dan meldt The Mall dat bij ons of bij Stichting Aanpak Overlast en de politie, zodat wij samen hiertegen kunnen optrekken. Vroeger ging de politie na een melding alleen kijken naar de overlast. The Mall zou alleen optreden op de avonden dat de jongens daar zijn. BJAA zou er pas van afweten als een van die jongens wordt opgepakt en dan pas veel later het gezin bezoeken. Door de betrokkenheid van velen en de korte communicatielijnen kunnen we beter inspelen op het hele complex van samenhangende problemen. Dat werkt effectief: deze jongens hebben hun gedrag aangepast.



Een belangrijk aspect is de dynamiek tussen de jongeren. Iets dat onschuldig begint, kan soms al snel uit de hand lopen. Een dergelijk negatieve spiraal moet snel geïdentificeerd en geneutraliseerd worden. Het BPT wil er niet alleen voor zorgen dat incidenten snel escaleren, maar wil ze ook voorkomen. Daarom is preventie en samenwerking met organisaties die preventief werk verrichten ook zo belangrijk. Enrico geeft een voorbeeld van hoe dit in zijn werk gaat:

Ik kom regelmatig in de wijk en ga in gesprek met groepjes jongeren. Laatst stond ik bij een groepje jongens die ongeveer 7 tot 11 jaar oud zijn. Ze zijn dan constant met elkaar bezig. Ze fokken elkaar vaak op en maken gemene opmerkingen naar elkaar, zogenaamde geintjes. Je ziet dan dat de spanning meer en meer toeneemt. Tot op een moment één van die jongens het geen geintje meer vindt. Misschien heeft hij het ook gewoon niet door, want het gaat bij sommige van die jongens ook om LVB (licht verstandelijke beperking) problematiek. En als het om een LVB-er gaat, dan kan het vaak goed fout gaan, want als er in een rap tempo geintjes worden gemaakt, dan is het voor een LVB-er moeilijker om dat bij te houden. En als ze dan het idee hebben, dat ze belachelijk worden gemaakt dan kunnen ze gaan meppen. Ik zag het eens gebeuren. Toen zei ik tegen ze: 'Ik sta hier nu 10 minuten en jullie hebben alleen maar lullige opmerkingen naar elkaar gemaakt en op een gegeven moment gaat dat fout'.

Probeer ook eens iets aardigs tegen elkaar te zeggen. Als je zoiets zegt, kijken ze allemaal verbaasd, maar je ziet ze wel denken. Het stopt dan even en vervolgens gaan ze dan toch weer verder. Toen was er inderdaad eentje die ontplofte en die ging achter zo'n jongetje aan en begon meteen te slaan. Ik moest hem echt van die jongen aftrekken, want die was een stuk kleiner. Later besprak ik het met die groep en zei ik: "Zie je nu wat er kan gebeuren". Ze waren allemaal behoorlijk geschrokken, eigenlijk, van wat er gebeurd was. Ik zag bij een aantal jongens wel dat ze door hadden wat ik bedoelde. Wat ik nu merk is dat die jongens mij meer dulden in de groep. Ze lijken het fijn te vinden dat er iemand in de buurt is die grenzen aangeeft. Dat is natuurlijk eigenlijk een taak van ouders, maar goed....

Het is van belang om te investeren in die jongens, om bij die groepjes te gaan staan en ze te laten reflecteren over hun gedrag. Zij moeten ook nog veel leren. Een voorwaarde is natuurlijk dat ze je vertrouwen, dat kost in het begin ook veel tijd. Gelukkig zijn wij niet de enigen die hier op letten. Uiteraard zijn er de straatcoaches, Streetcornerwork, sportbuurtwerk en medewerkers van The Mall. Het is fijn, als ze hierbij aansluiten, omdat we dan beter zicht krijgen in hun gedrag. Maar als ze alleen over straat gaan, dan is dat een stuk moeilijker. Scholen proberen hier ook hun bijdrage aan te leveren, zoals de Wester- en Visserschool. Daar hebben ze een project, waarbij ze de 'vreedzame school' willen verbinden met een 'vreedzame buurt'. Op school hanteren ze bepaalde gedragsregels, een manier van met elkaar omgaan. Zij trainen een aantal leerlingen om er ook op toe te zien, dat die gedragsregels worden nageleefd. Het idee is om dat in samenwerking met andere organisaties ook in de buurt in te voeren.

Een buurtregisseur van de politie die ik wekelijks op straat of bij ons teamoverleg zie, vertelde mij dat twee collega's van hem twee jongetjes op straat graffiti op muren zagen spuiten. Dit was verf uit haarlakbussen. Die collega's hebben toen de gegevens van deze jongens genoteerd. Echter één van die jongens vertelde dat ze niet naar zijn moeder moesten gaan, omdat hij thuis geslagen wordt. De agent vroeg hoe vaak dat gebeurde en het jongetje zei bijna dagelijks. Nou, dat was best heftig en alle alarmbellen begonnen natuurlijk te

rinkelen. Zij hebben toen mij gebeld en ik kon meteen controleren of ze bekend waren bij de hulpverlening en dat waren ze niet. Ik ben toen langs gegaan bij de ouders en vertelde hun over de graffiti en wilde weten wat dat slaan inhield. Zij konden mij dat allemaal precies uitleggen en vertelde mij, dat dit zelden voorkwam. Ik vroeg daarop, wat maakt het nou dat je dat wel doet en wil je daar eigenlijk geen hulp bij. Ik heb uiteindelijk de zaak aangenomen, want het ging ook niet zo goed op school met dat jongetje, maar uiteindelijk was er gelukkig geen sprake van structurele kindermishandeling. Vroeger was dit wel anders gegaan, dan was het misschien gemeld bij school, maar zou het pas in een laat stadium naar buiten zijn gekomen. In dit geval zou dat waarschijnlijk ook niet erg zijn, maar in ander gevallen had het wel kunnen escaleren. Als niemand dit had gemeld, dan hadden wij waarschijnlijk pas een melding gehad als een buurman belt die zegt dat hij het idee heeft dat iemand een deur verder in elkaar wordt geslagen.

Ik heb ook nog contact gehad met dat andere jongetje en zijn ouders van het haarlak incident. Daar waren verder geen problemen. Ik heb ze uiteindelijk nog met ze tweeën bij elkaar gezet en tegen ze gezegd: "Als je ouder bent dan 12 jaar oud, wordt je "echt" gestraft". Dan moet je een echte taakstraf uitvoeren, maar ik vind jullie wel erg jong en het is jullie eerste keer. Dus wat zou nou een gepaste straf zijn? Ze kwamen toen met allemaal leuke voorbeelden. En uiteindelijk hebben we besloten dat zij samen de muur weer zouden schoon maken. Toen heb ik een emmertje water gehaald bij de school en hebben ze twee uur staan boenen. Op het einde zeiden ze dat ze het nooit meer zullen doen, omdat ze nu erachter zijn gekomen hoeveel werk het kost om dit schoon te maken.

Een van de grote voordelen van dit project is dat er korte lijnen zijn tussen de organisaties, die werken binnen de wijk. Zoals in de voorbeelden hierboven genoemd, zien we goede resultaten door samenwerking tussen organisaties. Door elkaars telefoonnummer te kennen en samen te komen om de situatie in de wijk te bespreken is er veel over elkaar bekend. Niet alleen wat voor incidenten er zijn, maar is er ook meer kennis over elkaars expertise. Op deze manier kan je makkelijker verbindingen leggen en sneller en effectiever handelen. Enrico vertelt:

Doordat we meer gewend zijn om met elkaar samen te werken kunnen we ook beter elkaars waarde inschatten. Ik werd een keer gebeld door The Mall en die vertelde mij dat er twee meisjes bij hen waren gekomen. Één van die twee werd thuis geslagen en ze wilde weglopen. Hier konden we gelukkig meteen ingrijpen voordat de boel zou escaleren en meteen aan de slag om oplossingen te bedenken. Binnen dat gezin van dat meisje dat geslagen werd zijn veel problemen en het gaat nog een tijd duren voordat dat allemaal is opgelost. Maar we hebben gelukkig kunnen voorkomen dat ze is weggelopen met alle gevolgen van dien.

Als BJAA zijn we dus niet alleen maar bezig met gezinnen waar een kind ondertoezichtstelling staat of waarbij een kind in aanraking is geweest met justitie. We zijn betrokken in de wijk om ons steentje bij te dragen aan de zorg voor alle jeugd.

Samenwerken is ook zo belangrijk om gezamenlijk dezelfde norm uit te dragen. Als iets van deze straatcoach niet mag, dan mag het ook niet van deze sportbuurtmedewerker. Een aantal organisaties werken langs elkaar heen en dat levert vaak fricties op tussen organisaties en geeft onduidelijkheid bij de jongeren. We proberen dit te organiseren door duidelijk af te spreken dat als er iets gebeurt bij jouw organisatie, de anderen meteen op de hoogte worden gebracht. Bijvoorbeeld er is overlast van jongeren bij The Mall. Dan moet je dit ook meteen melden bij andere organisaties. Dat ze weten die jongen heeft overlast veroorzaakt en dan is dit de consequentie die we daar samen aan binden. Andere collega's kunnen dan in gesprek gaan. Ze spreken de jongeren dan aan, dat het daar niet zo lekker ging en wat er nou aan de hand is. Het is voor de jongeren dan duidelijker dat er grenzen zijn en dat die overal gelden.

Ik zie echt de meerwaarde voor BJAA. De lijnen zijn korter. Je zit er sneller bovenop als er iets speelt qua onveiligheid en het escaleert minder snel. Ik neem nu ook meer contact op met scholen om te vragen hoe het daar gaat en of er nog zorgen zijn. We vormen nu ook steeds meer flexibele teams, waarbij we per geval kijken welke mensen kunnen worden ingezet. Ik zit bijvoorbeeld in een team van politie, leerplicht, Spirit >



> en het stadsdeel. Als het vormen van een team niet lukt, kun je nog wel afspreken of elkaar bellen en vragen hoe het gaat. Je kunt dan in elkaars systeem kijken. Ik probeer dus de systemen meer aan elkaar te linken, waardoor je dus sneller overzicht hebt. Dan weet je sneller, wat voor hulpverlening in een gezin zit. Wat er zich allemaal heeft afgespeeld in plaats van de fragmentjes die je vroeger had. Ten tweede kost het de volgende keer minder moeite om bijvoorbeeld de juiste persoon bij de gemeente of de juiste politieagent te bereiken, die wil meewerken aan het delen van informatie. Maar dat geldt ook voor mij. Vanuit BJAA kan ik heel makkelijk mijn gegevens delen. Het is wel belangrijk dat er convenanten zijn en afspraken worden gemaakt met betrekking tot privacy, maar ik zie alleen maar voordelen voor de ketenpartners, BJAA, de buurt, de gezinnen en de kinderen.

Een bijeenkomst van samenwerkende organisaties in de wijk kan ik aan het volgende voorbeeld illustreren. Er was een incident in de buurt. Er was een restaurant-eigenaar die getreiterd werd door een aantal jongen. Wij kregen de lijst met de namen van die jongens. We gingen toen vervolgens met elkaar aan tafel zitten en vroegen ons af om wie het ging en wat er was gebeurd. Dat ging heel logisch: "jij bent leerplichtambtenaar en gaat kijken of ze allemaal wel voldoen aan de leerplicht. Jij bent politieagent en gaat kijken wat ze op hun kerfstok hebben. Ik ben gezinsmanager, zijn er problemen in het gezin en is er sprake van een onveilige leefomgeving." We kunnen dit uiteraard alleen met de mensen doen, die aanwezig zijn. Als we alle taken hebben verdeeld, kunnen we aan de slag. Een groot voordeel hiervan is dat we niet allemaal een huisbezoek hoeven af te leggen, omdat we alles van elkaar weten. Vroeger zag je wel eens, dat een gezin tien afspraken had met hulpverleners in één week. Dat is niet effectief. We zijn er dus ook van overtuigd dat we allemaal een huisbezoek kunnen afleggen, een gesprek kunnen aangaan en de situatie van het gezin bespreken. Van belang is om buiten je kaders te denken en te stappen. Niet alleen vasthouden aan dat kleine dingetje wat je als BJAA-medewerker moet doen. Kijk ook ergens anders, probeer iets nieuws, ga afspreken met de partners in de buurt. Je zult merken dat je meer in minder tijd kan bereiken.

Door het organiseren van evenementen en bijeenkomsten komt men in contact met de buurtbewoners. Bij deze bijeenkomsten is het mogelijk om elkaar te leren kennen en een beter beeld van elkaar te krijgen. Enrico vertelt over de voordelen:

Ik ontmoet steeds meer buurtbewoners en buurtorganisaties. We wisselen vaak e-mailadressen en telefoonnummers uit. Op deze manier wordt je bekender in de buurt. Je krijgt meer profiel als persoon, maar ook de organisatie BJAA, waar ik voor sta, krijgt meer bekendheid. Dat helpt om snel een overzicht te krijgen van wat er in de buurt gebeurt. We hopen dat buurtbewoners sneller zaken bij ons melden als ze zien dat het met een jongen of een meisje dreigt fout te gaan.

We proberen ook buurtbewoners te stimuleren om meer met elkaar in contact te komen. Elkaar eventueel helpen op basis van wederkerigheid. We proberen eigenlijk alle krachten binnen de buurt te koppelen, waaruit we dan positiviteit willen halen en waardoor negativiteit zich minder explosief kan ontladen. Ik ben bijna dagelijks in de wijk. Ik heb met veel mensen in de buurt contact. Ik kom in buurthuizen en bij verenigingen. Mensen weten dat ik van BJAA ben. Als een jongere tegen mij zegt dat hij naar een bepaald buurthuis gaat, dan weet ik om welk buurthuis het gaat en wie daar zijn.

Een goed voorbeeld van een actieve burger is een man die een zeer krachtige persoon is in de wijk. Hij organiseert in het klein wat wij eigenlijk in het groot proberen te realiseren. Hij heeft bijvoorbeeld met zijn burens afgesproken dat als ze niet thuis zijn op elkaars huis letten. Zij hebben bijvoorbeeld ook afgesproken dat als er sprake is van overlast, ze gezamenlijk als burens naar buiten gaan en het gesprek aangaan. Hij heeft verschillende contacten binnen de wijk met buurthuizen en jongerencentra. Daarnaast helpt hij ook jongeren, door bijvoorbeeld te helpen met het plakken van een band en hun ook te leren hoe ze dit moeten doen. Op die manier zorgt hij ervoor dat de structuur in de wijk verandert en dat iedereen meer betrokken met elkaar is. Er wordt nu gekeken of hij in de buurt een werkplaats kan openen waar hij dit op iets grotere, maar nog steeds kleine schaal kan opzetten. Hij is voor ons van grote waarde. We vragen hem of hij bijvoorbeeld vindt dat sommige jongeren aan het ontspreken



bijeenkomsten en buurtborrels. Dat is altijd leuk, want daar komen buurtbewoners en professionals ook bijeen en dan heb je ook meer positieve aandacht voor BJAA.

Hoe begin je nou? Reflectie van Enrico

Het is een kwestie van doen! In het begin dacht ik van o jee, daar staat een groepje jongens en wat moet ik ermee. Moet ik er met een grote boog omheen of ze aanspreken. Dit vond ik in het begin moeilijk. Wat mij erg geholpen heeft, is dat ik een keer met een politieagent ben meegegaan. Politieagenten en zeker buurtagenten zijn door de wol geveerd en gaan gemakkelijk in gesprek met zo'n groep. Alleen wel op hun manier. Er zitten natuurlijk ook wel vervelende jongeren tussen, die je proberen uit te dagen of jennen. Maar als je blijft staan, dan merk je dat het ook gewoon mensen zijn, die allemaal hun eigen wensen en eigenaardigheden hebben. Het is ook goed om met ze in gesprek te gaan, om te weten wat er in de buurt gebeurt en hoe daar over gedacht wordt. Later als je ze dan alleen tegenkomt, kan je ze ook makkelijker aanspreken en vertrouwen ze je ook meer. Het is uiteindelijk een kwestie van elkaar leren kennen. Je kunt soms natuurlijk wel eens de plank volledig misslaan. Je kunt niet met iedereen in gesprek gaan en natuurlijk zal het voorkomen dat iemand zegt: "Hey, Bureau Jeugdzorg Fuck up dit en dat". Maar ja 80% van die jongeren zal wel begrip voor je hebben en als je ze later tegenkomt, kan je gemakkelijk met ze in gesprek gaan. Een ander voorbeeld is als een docent zegt dat een leerling van hem de hele dag aan het slapen is. Je gaat dan naar zijn ouders en legt de situatie uit, maar die zeggen dat hij altijd op tijd naar bed gaat. Als ik dan 's avonds over straat loop en ik zie hem na tien uur nog buiten spelen dan krijg je wel een heel ander beeld en hebben zijn ouders geen goed zicht op wat hun zoon precies uithaalt. Nu is het niet voor iedere BJAA-medewerker weggelegd, om al die informatie, organisaties en groepjes jongeren in de buurt te kennen. Maar ga eens met je laptop in de buurt zitten, bezoek buurtactiviteiten, ga op de koffie bij professionals, zet je voelspriet uit. De buurt is toch waar vaak je klanten leren, werken en leven. Veiligheid begint daar!

Opgetekend door Arnout Bunders



Nabeschouwing

De verhalen van Enrico Kruidenhof laten zien dat er veel potentie zit in het buurt en wijkgericht werken van de gezinsmanagers van BJAA. BJAA zal dan ook de komende tijd stap voor stap toewerken naar het meer wijkgericht inzetten van haar gezinsmanagers in de hele stadsregio. Ten eerste omdat de effectiviteit van de gezinsmanagers gewoon groter wordt. En niet onbelangrijk, onze toekomstige opdrachtgevers, de gemeenten, vragen hierom. En waarom dan wachten tot 2015, het moment waarop de gemeenten officieel verantwoordelijk worden voor de hele jeugdzorg?

Wel moet er nog een belangrijke hobbel genomen worden en die is van financiële aard. Het is geen enkel probleem om gezinsmanagers de komende periode met de huidige stadsregionale financiering en hun huidige takenpakket (drang en dwang) meer wijkgericht in te zetten en onderdeel te laten uitmaken van buurtteams. De voorlopig nog onvermijdelijke (vanwege wettelijke taken) hiërarchische aansturing vanuit BJAA kan worden aangevuld met functionele aansturing door de lokale teammanager van het stadsdeel/de gemeente.

Bedacht moet worden dat de kwaliteit die de gezinsmanager levert in een lokaal team voor een groot deel ook wordt geleverd doordat de gezinsmanager deel uitmaakt van een organisatie (BJAA) die zorgt voor opleiding, het werken op basis van bewezen effectieve methodieken, supervisie, en collegiaal overleg in het basisteam overleg waaronder consultatie door een gedragsdeskundige. Kwaliteitswaarborgen die essentieel zijn voor het werken in het meest complexe segment van de jeugdzorg, de gezinnen die niet willen/kunnen, het drang- en dwangkader. Kwaliteitswaarborgen die ook na de transitie wettelijk vereist zullen blijven via verplichte certificering voor het werk in drang-/dwangkader. Mijn inschatting is dat de combinatie van hiërarchische aansturing vanuit BJAA en functionele aansturing door de lokale teammanager van de gemeente in de praktijk werkbaar zal blijken. Bij eventuele botsende logica's kan via snelle escalatie een oplossing worden gevonden.

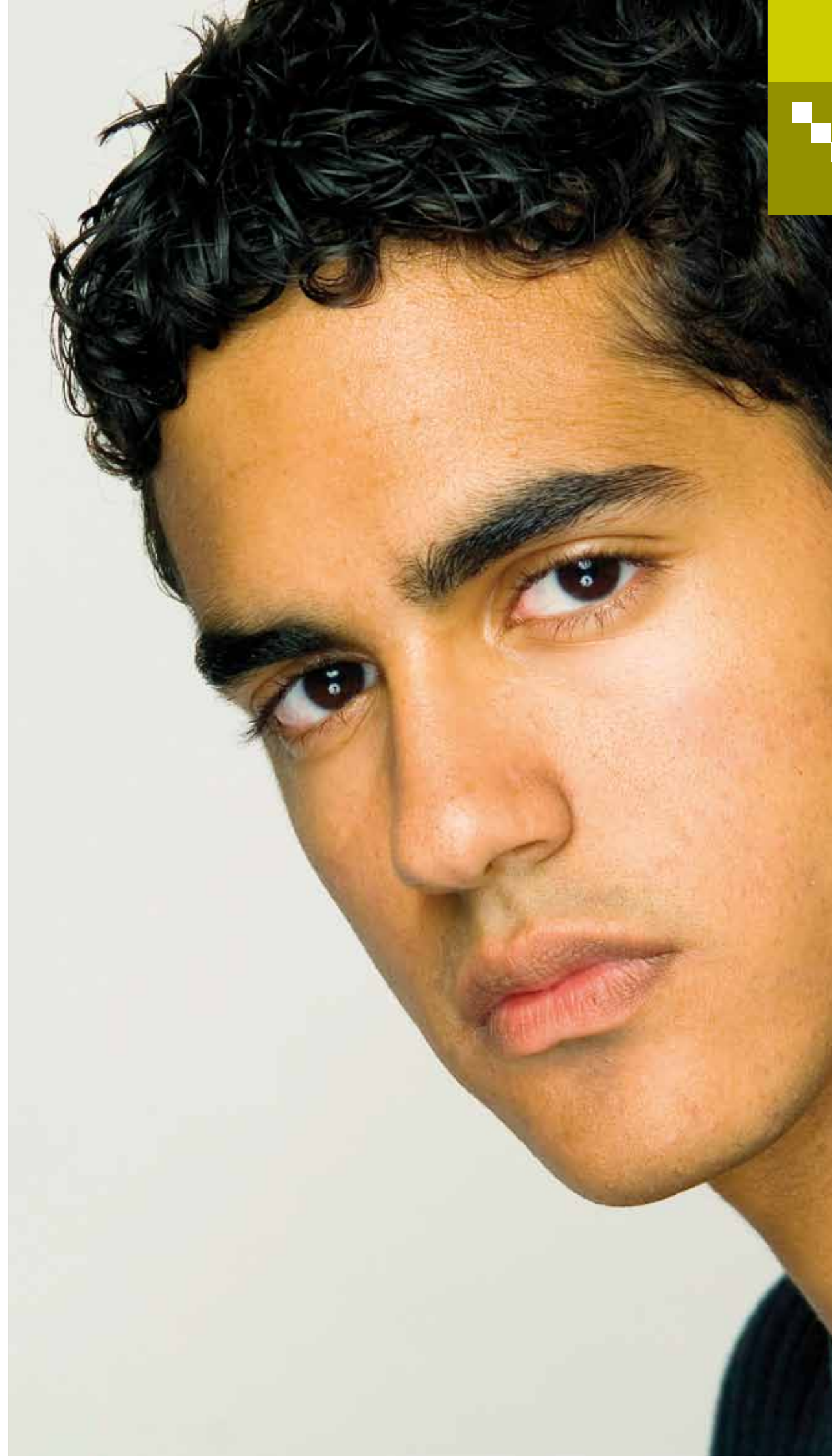
Problematischer is het financiële punt. Enrico is feitelijk een jaar lang "gratis" ter beschikking gesteld en is pas onlangs stapje voor stapje begonnen met het opbouwen van een eigen "caseload" die nodig is om zijn kosten regulier gefinancierd te krijgen. Tot de dag van vandaag legt BJAA er dus nog geld op toe, terwijl die ruimte er gezien de krappe financiering eigenlijk niet is. Op deze kleine schaal was dit financieel nog te dragen. Nu we aan de vooravond staan

van stevige opschaling, staan we voor de uitdaging om het geheel goed gefinancierd te krijgen. Voor het wijkgericht uitvoeren van het reguliere takenpakket is dit geen probleem. Maar uit de verhalen van Enrico blijkt dat hij, juist om integraal onderdeel van het team uit te kunnen maken en ook echt buurgericht te kunnen werken, ook allerlei werkzaamheden verricht die niet in de reguliere financiering zitten. Het gaat deels om werkzaamheden in de preventieve sfeer (niet de doelgroep die BJAA gefinancierd krijgt) en deels om typische buurtactiviteiten (buurtbijeenkomsten, regelmatig rondlopen) die al helemaal niet in de financiering zitten. Daar komt bij dat in de huidige financiering BJAA het dwangdeel p(rijs) maal q(uantiteit) gefinancierd krijgt, terwijl het drangdeel (vrijwillig gedwongen) uit een al jaren tekortschietend, vast niet stijgend "lump sum" budget wordt gefinancierd. Naarmate we er dus in slagen om, mede door wijkgericht te werken, ondertoezichtstellingen te voorkomen of sneller af te sluiten en jeugdreclasseringmaatregelen eerder succesvol af te sluiten en meer in het drang kader af te doen blaast BJAA zich financieel dus van binnenuit op.

Wellicht dat een deel van de oplossing op termijn kan komen doordat de wijkgericht werkende gezinsmanager van BJAA productiever kan werken juist omdat hij/zij kan profiteren van de voordelen van de betere samenwerking. Maar mijn inschatting is dat co-financiering vanuit gemeentelijke middelen zeker de eerste jaren nodig zal zijn om wijkgericht gezinsmanagement op brede schaal in te voeren.

Een laatste punt dat ik in dit verband wil maken is dat wijkgericht werken niet de oplossing is voor alle problemen in de jeugdzorg. Wijkgericht werken is vanuit het systeemgericht werken gezien vooral van toegevoegde waarde wanneer de wijk ook daadwerkelijk een relevante "systemische" context is voor de betreffende jeugdzorgproblematiek. Wanneer problemen in de buurt een deel van de oorzaak zijn van de jeugdzorgproblematiek. Dat zal vooral het geval zijn in achterstandswijken waar sprake is van probleemcumulatie. In die zin is wijkgericht werken dus ook maatwerk en geen medicijn tegen alle kwalen.

Erik Gerritsen





Praat met in plaats van over gezinnen| Inleiding

Vanzelfsprekend is praten met gezinnen over hoe hun problemen het beste kunnen worden opgelost standaard onderdeel van het werk bij BJAA en van het werk in de jeugdzorg in het algemeen. Hulp bekijft uiteindelijk alleen duurzaam wanneer gezinnen zelf nauw betrokken zijn bij het oplossen van hun problemen. Praten met gezinnen in plaats van over gezinnen draagt daar in hoge mate toe bij. Methodieken als familieberaad en Eigen Kracht Conferenties zijn succesvolle voorbeelden van praten met gezinnen.

In dit verband wekt het wellicht verbazing dat het in het kader van gezinsmanagement nog volstrekt geen vanzelfsprekendheid is dat uitvoerdersoverleg in beginsel altijd plaats vindt in aanwezigheid van en met de gezinnen in kwestie. In de huidige reguliere werkwijze vinden uitvoerdersoverleggen (UVO's) plaats zonder het gezin erbij. In het UVO werken de verschillende, bij een gezin betrokken professionals, aan een integrale sluitende aanpak voor het gezin en wordt er voor gezorgd dat alle professionele neuzen dezelfde kant op staan. Dat is belangrijk, omdat langs elkaar heen werkende professionals één van de belangrijkste redenen is waarom jeugdzorgproblematiek langer duurt dan nodig, niet optimaal wordt aangepakt of zelfs wordt verergerd. Het multiprobleemgezin krijgt er als het ware nog een probleem bij: langs elkaar heen werkende instanties. Dat leidt tot verlies van vertrouwen in de hulpverlening en zet aan tot zorgmijndend gedrag. Versnipperde jeugdzorg en zorgmijndende gezinnen raken verstrikt in een elkaar versterkende negatieve spiraal. Samen optrekkende professionals zijn dus belangrijk. De uitkomsten van een UVO worden natuurlijk wel besproken met het gezin. En alle professionals werken

in het gezin vanuit dezelfde boodschap. Dat zijn belangrijke winstpunten van het UVO.

Daarbij is het ook best lastig voorstellen hoe je bijvoorbeeld een vijftal professionals die hun eigen groepsdynamiek en samenwerkingsuitdagingen kennen samenbrengt met een gezin waarin sprake is van een eigen disfunctionele gezinsdynamiek. Als die dynamieken op elkaar gaan inwerken kan er snel sprake zijn van een explosieve situatie die oplossing van de problemen verder weg brengt dan ooit. Dat dit niet perse zo hoeft te zijn, dat het ook goed mogelijk is om die dynamieken op een positieve manier met elkaar te verbinden, daar kwam ik min of meer bij toeval achter toen ik in gesprek raakte met gezinsmanager Jane Ang.

Jane vertelde mij dat zij het niet meer dan normaal vond dat je ook als uitvoerders samen met het gezin praat en niet over het gezin. En dat zij dan ook in beginsel altijd het gezin erbij vraagt wanneer het UVO bij elkaar komt. Natuurlijk waren de reacties van professionals in het begin kritisch en afhoudend in te trant van: "als het gezin er bij is, dan kunnen we niet alles tegen elkaar zeggen en worden we wellicht tegen elkaar uitgespeeld". Maar Jane had zoiets van: "alles wat wij over het gezin tegen elkaar zeggen moeten we ook tegen het gezin durven zeggen". Dus zette zij door en met succes zoals hierna uit de verhalen van Jane zelf zal blijken.

Inmiddels werkt het hele team in Zaandam op deze manier en zijn we bij BJAA bezig met de voorbereiding om deze manier van werken BJAA breed in te voeren.

Erik Gerritsen



Dynamiek tussen professionals en gezinnen

Jane Ang

Jane werkt al meer dan zes jaar voor BJAA. Hiervoor heeft zij de opleiding HBO-J (de huidige SPH) opleiding afgerond. Ze heeft werkervaringen opgedaan bij het Emma Kinderziekenhuis, als pedagogische medewerker, het Boddaertcentrum en voordat ze bij BJAA kwam, werkte ze op een MKD (Medisch Kinderdagverblijf, dagbehandeling voor kinderen van 0 tot 7 jaar).

Hoe het begon

De hulpverleners (uitvoerders) bespreken de voortgang met het gezin. Transparant werken is erg belangrijk. Het intensief betrekken van het gezin bij het overleg, verbetert de kwaliteit en de effectiviteit van de hulpverlening enorm. Jane Ang vertelt hoe het allemaal begon en wat de voordelen in haar ogen zijn.

Er werd aan mij gevraagd of ik ook OMPG wilde doen in de Zaanstreek, onze regio. Ik hoorde dat het OMPG team de ouders altijd uitnodigden bij de overleggen. Ik vond het een goede zaak en heb dat ook direct in de praktijk toegepast. Later hoorde ik dat het helemaal niet standaard was dat ouders ook bij de uitvoerdersoverleggen aanwezig waren.

De hulpverlening is altijd wel op zoek om nog beter aan te sluiten bij de gezinnen, vooral als het gaat om multiprobleemgezinnen. Binnen BJAA bleek dat er in het verleden te weinig directe cliëntcontacten te zijn geweest. Het is voor BJAA ook vaak ingewikkeld bij multiprobleemgezinnen om goed zicht te krijgen op het gezin en wat het gezin echt nodig heeft aan hulpverlening. We hebben niet alleen met het gezin te maken, maar ook met de hulpverlening en andere instellingen die ook bij het gezin betrokken zijn. Dan blijkt dat iedereen vanuit zijn eigen eilandje iets doet voor het gezin of betrokken is bij het gezin. Dat gebeurt met alle goede bedoelingen, maar een constructieve samenwerking is dan niet aan de orde. Voor het gezin is dit dan erg frustrerend en het gezin weet op een gegeven moment niet meer wie wat doet en wat er afgesproken is. Maar dit is ook frustrerend voor de betrokken instellingen die ook een rol spelen. Gezinnen willen dan geen hulp meer en instellingen kunnen beslissen om dan te stoppen met hun betrokkenheid.

Transparantie en een goede samenwerking vind ik heel belangrijk in de hulpverlening. Ik ga er van uit dat het voor alle hulpverleners en gezinnen geldt. Ik vind ook dat gezinnen daar recht op hebben. Ik stimuleer ouders dan ook om dat op te eisen. Ik vraag me dan altijd af: "Hoe zou het zijn als mij dat overkomt en ik weet dat ergens in een kamer over mijn kind en over mijn gezinssituatie gepraat wordt. Dat er over mijn kind besloten wordt zonder dat ik zelf bij ben". Ik zou daar heel erg boos van worden. Binnen het OMPG traject heb ik gezinnen overgedragen gekregen, waarbij ik merkte dat er overleggen waren geweest. Gezinnen waren niet op de hoogte dat er een overleg was. Dit vond ik merkwaardig. Ik wilde voortaan alleen overleggen met ouders / gezinnen erbij. Voor de betrokken instanties was dat eerst wennen dat de ouders erbij waren. Collegiale overleggen wil ik in principe ook niet doen, zonder dat de ouders/gezinnen erbij zijn. Of ze moeten op zijn minst geïnformeerd worden dat het plaatsvindt en wat er dan gezegd is.

De voordelen

De voordelen merk je op een heel directe manier. Want zo'n evaluatie zonder de ouders schaadt het vertrouwen enorm. Dat schept weerstand, verzet en wantrouwen en in zo'n sfeer kun je als gezinsmanager natuurlijk weinig meer bereiken. Een vertrouwensband is gewoon noodzakelijk om effectief te kunnen werken. En je wilt ook dat mensen meewerken, dat ze zich betrokken voelen en hun verantwoordelijkheid nemen. Maar dan moet je ze dus ook erbij betrekken, bij alles, zodat ze zelf ook kunnen zien, waarom men vindt dat het zus moet of zo moet. Je laat dan zien: 'Kijk, ik houd niks voor jullie achter, ik heb geen verborgen agenda's. Het gaat echt alleen maar om het belang van jullie kind en jullie gezinssituatie.'

Ik vind het zelf vaak helemaal niet eenvoudig om iedereen op een bepaald tijdstip om de tafel te krijgen. Dat is een heel georganiseer. En daar komt nog bij dat er onder de uitvoerders eigenlijk weerstand leeft tegen zo'n bespreking met het gezin erbij. Want ze zijn het niet gewend en het kost natuurlijk in eerste instantie wel extra tijd. Je praat onder elkaar ook gemakkelijker, >



> in vaktermen en zo. En soms vindt men het ook wel psychologisch moeilijk om harde dingen te zeggen, waar het hele gezin gewoon bij zit. Maar echt, je moet het wel doen, je moet die extra tijd investeren, want het betaalt zich later dubbel en dwars terug, als je merkt dat je op die manier echte medewerking krijgt en dus echt iets bereikt, dat er echt iets ten goede verandert. Veel hulpverleners ervaren dat ook later in het proces, als ze er aan gewend zijn.

De dynamiek tussen ketenpartners en gezinnen

Doordat de gezinnen en ketenpartners gezamenlijk overleggen, ontstaat er een nieuwe positieve dynamiek. Dit vereist veel energie en openheid naar elkaar. Dit begint al bij het eerste contact met een BJAA medewerker. Jane vertelt hoe dit in zijn werk gaat en hoe die dynamiek er uit ziet:

Stap voor stap

Ik heb bijvoorbeeld een zaak overgenomen van een collega, waarin het kind in een crisissituatie uit huis is geplaatst en de samenwerking met vooral vader niet goed was. Toen ik het overnam zat hij met heel veel boosheid en beschuldigingen naar BJAA. Het eerste gesprek was dan ook helemaal niet zo leuk. Dat was alleen gal spuien naar mij toe, van de vaderskant vooral, moeder niet hoor, die was wat milder. Na een tijdje zeg ik dan toch 'Oke, we kunnen in die boosheid blijven zitten, maar dat helpt niet om je zoontje naar huis te laten terugkeren. Dus dat betekent, dat wij op een andere manier met elkaar moeten omgaan.' Toen werd hij opeens wat milder, maar hij zei 'ik vertrouw BJAA niet meer'. En dat geloof ik ook, omdat er door BJAA ook wel fouten zijn gemaakt. Dat ik dat dan toegeef, dat was voor hem ook een soort erkenning, zo van 'zie je nou wel, daarin had ik dus wel gelijk.' Daardoor kom je al nader tot elkaar. Ik zei: 'Oke, nu gaan we even helder maken, in een stappenplan, wat we willen bereiken. Dat is uiteindelijk de terugkeer naar huis van je kind, maar daarvoor moet eerst een aantal stappen genomen worden.'

Daarbij maakte ik ook duidelijk dat we dus ook met de hulpverleners om de tafel moeten gaan zitten. Om van iedereen te horen wat er nou aan de hand is, wat zien ze op de groep van het jongetje en wat vinden zij nodig



Jane Ang

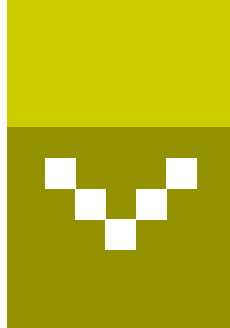
en wat ziet vader en wat ziet moeder en hoe ervaren zij de situatie. Dus dat ik niet alleen de gesprekken aan ga, met alleen vader of alleen moeder. Uiteindelijk heb ik iedereen bij elkaar gekregen, ook de instelling waar dat zoontje zat. Ik vind dan: laten die ook maar bij het gesprek aanwezig zijn, laat ook maar horen hoe zijn gedrag is in de groep. Zo zijn we met z'n allen in gesprek gegaan. Om vervolgens weer de volgende stap te maken. Daarbij komt dan de 'signs of safety' om de hoek kijken. Het gaat uiteindelijk om de veiligheid van het kind. Want als we te maken hebben met kindermishandeling, dat het kind zegt dat hij door vader geslagen wordt, dan moeten we daar wat mee doen. Gelukkig was de vader daar zelf ook al mee bezig en hij heeft ook heel goed meegewerkt, dus die

stappen heeft hij wel kunnen maken. Ik denk dat dit ook kwam, doordat ik hem een beetje inzicht heb kunnen geven. Je zegt dan: 'Oke dit is het doel, maar er moeten gewoon stapjes genomen worden en daarvoor is onder andere ook een gesprek nodig met iedereen erbij. Ik heb zelfs opa en oma uitgenodigd, omdat ik weet dat die belangrijke figuren zijn voor die vader, en een neef van vader was ook bij het gesprek. En die hebben met z'n allen de steun kunnen geven, om verder te gaan en uiteindelijk is het kind dus wel teruggeplaatst in het gezin.'

Op één niveau brengen

Ik had een keer een groot gezin met zes kinderen. Binnen dat gezin waren veel politiecontacten. Ik had een

bijeenkomst georganiseerd om over de problemen te praten. De politieagent die aanwezig was, was heel beschuldigend naar de kinderen toe. Dat zij allemaal roegintjes uithaalden en dat het nooit goed zou komen op deze manier. Daardoor kwam het gezin in een defensieve houding terecht en werden steeds bozer op de politieagent. Ze begonnen elkaar eigenlijk steeds meer op te fokken. Ik zei toen tegen de agent: "Wat is het nou wat je zegt? Er zijn allemaal dingen gebeurd en er zit weer eentje in de cel". Hierdoor werd de agent rustiger en zei: "Ik maak me ongerust over de kinderen, want al die politiecontacten zijn niet goed voor de kinderen. Ik wil graag dat ze zich aan de regels houden en dat het hier rustig wordt, zodat ze een beter leven kunnen opbouwen". Dat gaf een nieuwe wending aan >



> de discussie en daarmee kwam het positieve naar boven. De agent is bezorgd om de kinderen, maar dat uit zich niet op die manier naar het gezin. Het gezin reageerde positief op deze wending. De ouders zeiden, dat ze die contacten met de politie ook zo vervelend vonden en dat ze graag wilden samenwerken. De politie wilde ook afspraken maken om samen te werken en zo is het uiteindelijk ook gegaan. De politie contacten zijn op deze manier nu ook verminderd.

Samen inzicht geven, overtuigen en motiveren
Een ander voorbeeld is een jongen die in een gesloten onderwijsinstelling zit, in een leerwerktraject. Hij heeft veel talenten, maar ook grote moeite om autoriteit te accepteren. Hij verzet zich sterk tegen mensen die hem vertellen wat hij moet doen, zelfs als hij weet dat ze het beste met hem voor hebben. Tijdens een bijeenkomst met een begeleider van het leerwerktraject, waar ook zijn moeder en ik bij waren, liet hij weten, dat hij niet meer wilde meewerken. De onderwijsinstelling

zou geen respect hebben voor hem. Dit kwam hard aan bij zijn moeder. Zij werd meteen heel boos op haar zoon en zei dat ze er niks van begreep. Ook de begeleider kon het moeilijk begrijpen. In het gesprek probeerden we de jongen inzicht te geven wat de voor- en nadelen waren, om wel of niet door te gaan met zijn traject. Vanuit zijn persoonlijke problematiek begreep ik zijn boosheid wel, hij moest leren en begrijpen, dat hij niet altijd kon bepalen wat er ging gebeuren en dat zijn mentor uiteindelijk wel de eindverantwoordelijkheid heeft. Ik denk dat we dit zo efficiënt konden doen, doordat we meteen al met z'n allen bij elkaar zaten en alle kwesties tegelijk konden bespreken, ieder ook vanuit zijn eigen expertise. Ik denk dat wij daarvoor veel tijd en energie hebben bespaard.

Doorzetten van beide kanten
Ik heb een gezin waarbij één kind een OTS heeft. Het is later overgegaan naar de vrijwillige hulpverlening. In die periode is ook Stichting Kram ingezet. Stichting

Kram was op dat moment anderhalf jaar bezig met het gezin en dat ging relatief goed. Maar er kwam toch weer een zorgmelding binnen. Dus heb ik het weer opgepakt, maar StichtingKram zei dat ze gingen stoppen met de hulpverlening. Ze zeiden: "We stoppen ermee, omdat we geen hulpvragen meer zien. We zijn al anderhalf jaar bezig met dit gezin en anderhalf jaar is meestal onze maximale termijn waarbij we een gezin helpen. " Daar heb ik dan veel vraagtekens bij en heb het idee, dat het meer een norm van de organisatie is in plaats van de daadwerkelijke situatie met het gezin. Ik heb daarom ook een gesprek aangevraagd, waarbij de moeder van het gezin ook aanwezig zou zijn. Moeder vertelde mij dat ze nog heel graag hulp zou willen van StichtingKram. En dat het heel moeilijk zou worden als zij plotseling zouden stoppen met de hulp. Ik zei ook dat sommige gezinnen simpelweg ook gewoon meer tijd nodig hebben. Je merkte dat StichtingKram dit gesprek eigenlijk niet wilde, omdat zij aan hun termijn van anderhalf jaar willen vasthouden. Ik begreep dat ook wel. Het is ook moeilijk om met een moeder op te trekken, die Borderline heeft en vaak wisselvallige uitspraken doet. Als ze in een goede bui is doet ze goed mee, maar als ze weer in een slechte bui is, dan lijkt het voor een hulpverlener soms of dat alles voor niks is geweest. De situatie is veranderd en er is in feite sprake van een nieuwe zorgmelding. Daar gaat het uiteindelijk wel om: de veiligheid van de kinderen. In het gezamenlijke overleg zijn we overeengekomen dat Stichting Kram toch nog in het gezin blijft.

Onderling vertrouwen en een gezamenlijk doel
Ik kreeg een zaak waarbij een vader gearresteerd was wegens verdenking van kindermishandeling. Het kind is toen uit huis geplaatst. Er is toen een traject geweest waarbij er veel boosheid en onbegrip tussen het gezin en de gezinsvoogd is ontstaan. De hele familie was nogal boos. Wat ik als eerste heb gedaan is het hele gezin bij elkaar gebracht. Dat waren moeder, vader, oma en opa van het kind. Hierbij heb ik FFPS toegepast. Het belangrijkste was dat er weer vertrouwen kwam in de samenwerking. Vader zat met veel boosheid naar BJAA en het feit dat hij beschuldigd werd van iets waarvan hij vond dat dit onterecht was. Het kind is al uit huis geplaatst. Er zijn gewoon dingen gebeurd en dan wil ik gewoon praten van hoe gaan wij dat nu in de toekomst doen. Ik wil niet steeds terug-

kijken naar wat er is gebeurd, maar kijken naar de toekomst, wat is voor jou belangrijk en uiteraard kreeg ik te horen. "Ik vind het beste voor hem als hij weer thuis komt wonen. Ik wil hem thuis hebben, want het is niet goed dat hij in een instelling is terechtgekomen." "Daar ben ik helemaal mee eens, maar wat is er dan voor nodig om te kijken of het bij jou veilig is, want daar gaat het in feite om, dat het bij jou veilig is." En om dat te bereiken moet je goed samenwerken met andere hulpverleners en we moeten met hun dan ook aan tafel. Hier was hij het mee eens en we hebben ook zo'n bijeenkomst georganiseerd.

Het eerste gesprek met de uitvoerders was ook behoorlijk heftig. Het gezin had namelijk geen goede samenwerking met Spirit en daar was ook veel boosheid. Tijdens dat gesprek ging het weer vaak over het verleden, waar vader vaak over begon. Ik heb dat wel laten gebeuren, omdat ik dacht dat vader dat nodig had om zijn hart te luchten. Echter op een gegeven moment greep ik wel in. Ik zei: "Je kunt niet alleen naar het verleden kijken. Als we vooruit willen gaan, moeten we naar de toekomst kijken en bepalen hoe we daar samen het best kunnen komen. Welke stappen moeten we nemen en welke afspraken moeten we maken?" Hierdoor hadden we allemaal weer een gezamenlijk doel.

Het tweede uitvoerdersoverleg ging beter. De hulpverleners konden makkelijker praten over de contacten met vader en het zoontje en uitleggen wat ze goed vonden gaan en wat nog verbeterd moest worden. Vader kan hier ook meteen op reageren, maar wel met de gedachte dat deze hulpverleners wel het beste voor hebben met zijn zoontje en hem. Soms schiet hij nog wel terug in zijn oude gedrag. Maar hij herkent het nu vaker van zichzelf en kan zich zo makkelijker aanpassen.

Je moet echt de goede lijn voor ogen halen. Bedenk, wat is het doel van het gesprek? Wat is belangrijk? Je moet niet klakkeloos naar een gesprek heen gaan zonder scherp op je netvlies te hebben, waarvoor je daar zit. Je moet je daarom goed bewust zijn wat de centrale lijn is. Oké, ik heb een gesprek gepland, een uitvoerdersoverleg en wat is het doel dan, wat wil je daarmee bereiken, wat wil je op tafel leggen, wie ga ik uitnodigen voor het gesprek en als je dat voor ogen hebt, dan kan je daar steeds aan vasthouden. >



> Het gezin moet het doen

In de hulpverlening gaat het erom dat gezinnen uiteindelijk weer zelf verder kunnen. Als gezinsmanager moet je vaak de balans vinden, wanneer je wat gaat doen voor de ouders en wanneer het de taak van de ouders om het zelf te doen. Ik begeleidde bijvoorbeeld een gezin, waarbij de twee kinderen uithuis zijn geplaatst, omdat moeder geen woning had en in een koude garage woonde. Haar dochtertje was medisch gezien niet gezond (waterhoofd) en motorisch niet stabiel. De kinderen waren verwaarloosd en leden honger. Met behulp van het Leger des Heils en Spirit heeft moeder uiteindelijk weer de regie over haar leven en heeft ze een woning gekregen. We konden haar helpen, om die regie terug te krijgen, maar uiteindelijk moet ze het zelf doen. De kinderen zijn na ruim een jaar weer bij moeder gaan wonen. Ze heeft haar leven nu weer op orde en doet ze de dingen die goed zijn voor haar kinderen. De ondertoezichtstelling is nu beëindigd.

Samen sta je sterk

Dat een goede samenwerking belangrijk is, is voor iedereen wel duidelijk. Ik geef toe dat het niet altijd makkelijk is, omdat we te maken hebben met verschillende visies en verantwoordelijkheden. De visies van ouders en pleegouders kunnen bijvoorbeeld lijnrecht tegenover de visies van de hulpverleners staan. In mijn caseload heb ik bijvoorbeeld twee kinderen die al jaren in een pleeggezin wonen. Ik heb de kinderen overgedragen gekregen van een collega. In de loop der jaren vertoonden de kinderen problemen in hun gedrag. De kinderen gaven signalen dat ze door de pleegouders geslagen werden. Hun biologische ouders werden niet nauw betrokken bij de beslissingen van en over hun kinderen, waardoor er veel onduidelijkheid was. Pleegzorg zat in het gezin en uiteindelijk kwam het gezin bij de Bascule en kregen ze TGV (therapeutische pleeggezinbegeleiding). Ook werden de kinderen onderzocht en kregen ze een behandeling. Toen ik de kinderen overgedragen kreeg, heb ik vrij snel de biologische ouders intensiever betrokken. Samen met de Bascule kwamen wij al snel tot de conclusie, dat de kinderen niet meer in het pleeggezin konden blijven. De kinderen zijn elders geplaatst en hun biologische ouders zijn nu nauw betrokken in het geheel.

Met bovenstaand voorbeeld wil ik aangeven hoe belangrijk het is dat gezinsmanagers het werk samen moeten doen met zowel ouders als hulpverleners. Ik kan nog wel meer voorbeelden aanhalen, maar het komt allemaal op hetzelfde neer. Je moet een bepaalde manier van aanpak hebben en die structuur is voor mij heel erg duidelijk:

- 1 Het uitnodigen
- 2 Werken met agenda's van de gezinnen en hulpverleningsorganisatie
- 3 Verwachtingen duidelijk aangeven
- 4 Je richten en weten wat je doel is van zo'n overleg en je daarop richten
- 5 Er voor zorgen dat iedereen voldoende aan het woord komt
- 6 Er voor zorgen dat er niet veel beschuldigingen op tafel komen. En als dat dan wel gebeurt, dat je dat benoemt en in een ander kader, positief kader, kan brengen. Het "reframen" van wat iemands onderliggende bedoeling is en waarom iemand dat nou zegt.

Reflectie en nawoord

Naast de voorbeelden die hiervoor zijn genoemd spelen ook nog andere zaken een rol voor de gezinsmanager. Hieronder nog een paar gedachten en tips van Jane die tevens inzicht geven in het perspectief van waaruit een gezinsmanager werkt.

Hoe begin je nou zo'n overleg?

Hulpverleners zijn vaak niet echt blij als ik hen uitnodig voor een uitvoerdersoverleg, waarbij ik de ouders ook heb uitgenodigd. Niet allemaal natuurlijk, maar je merkt bij instanties buiten de jeugdzorg dat dit toch niet in hun cultuur past. Maar ze komen met een beetje weerstand wel. Voor de ouders is het ook behoorlijk confronterend. Zij worden in één keer geconfronteerd met alle hulpverleners en hun problematiek. Dat is vaak best heftig. Het gezin vindt het vaak ook spannend. Soms ontstaat er dan ook een vijandig sfeer, waardoor het belangrijk is om de doelen van het gesprek voor ogen te houden. Uiteindelijk krijgt iedereen wel het gevoel dat ze betrokken zijn bij het gehele traject. Met als resultaat, dat de ouders zich niet buitengesloten voelen, dat ze zich ook gehoord voelen en ook een



belangrijke inbreng hebben en daardoor zich meer houden aan het traject wat samen is afgesproken.

Die afspraken maken we dus samen met iedereen. We gebruiken een flip-over en daarop gaan we alles netjes uitschrijven en daar komen dan concrete afspraken uit met het gezin en de betrokken instanties. Meestal na zes weken plan ik een nieuwe afspraak, om na te gaan of iedereen zich aan de afspraken heeft gehouden. En waarom sommige dingen wel of niet gehaald zijn. Nu heb je vaak dat alleen het gezin degene is die zich moet verantwoorden, maar nu moeten ook de instanties zich verantwoorden naar hun collega's en ouders. Op deze manier worden ze eigenlijk gedwongen om sneller contact met elkaar te zoeken als er iets niet goed gaat. Problemen worden daardoor sneller bespreekbaar en kunnen samen opgelost worden.

Zelfbewustzijn

Ik vind dat je er als gezinsmanager bewust van moet zijn hoe enorm veel invloed je hebt op de gezinnen. En dan heb ik het nog niet eens over maatregelen die opgelegd worden, maar gewoon over de vragen die je aan de orde stelt, het doorvragen, de dingen die je daarmee blootlegt. Je kunt daarmee heel veel boven tafel halen. En ja, wat is nog meer belangrijk? Ik vind wel dat je als gezinsmanager ook moet beseffen, hoe je je eigen gezinssituatie beleeft. Er moet een evenwicht zijn tussen je eigen leven en je werk. Dat is toch de basis van hoe je met mensen omgaat.

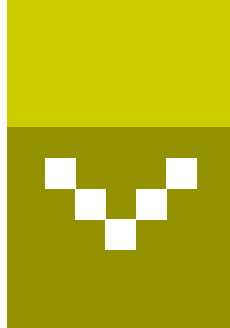
Ik begeleid een gezin waar de kinderen bij grootouders wonen en dat gaat heel erg goed, maar de ouders willen de kinderen natuurlijk graag terug hebben. Als ik zie bij

de begeleide bezoeken hoe de moeder omgaat met haar dochter dan denk ik: dat zou mijn moeder nooit gedaan hebben. Daar moet je dan wel van bewust zijn en je afvragen is het wel een reële vergelijking. Oke, ik zou dat nooit gedaan hebben, mijn moeder zou dat ook nooit gedaan hebben, maar hoe is dat nou voor dit kind. Dat zijn allemaal van die kleine dingetjes die opkomen, dingetjes die herinneringen opwekken van hoe zij dat gedaan hebben en hoe zouden je eigen ouders dat gedaan hebben. Dat is dan het referentiepunt voor je eigen normen en waarden, maar dat voor een ander gezin anders kan zijn.

Ik heb het over empathie en begrip, maar ik bedoel ook een bepaalde stevigheid, een rust in je eigen leven. Van daaruit werk je dan met andere mensen. Ik heb momenten gehad, vooral toen mijn eigen kinderen nog klein waren, dat ik me daar onrustig over voelde en zat te worstelen met mijn eigen vragen, dat ik niet goed in mijn werk zat, dat ik niet kon meevoelen zonder daarbij aan mijn eigen gezinssituatie te denken.

Je moet natuurlijk wel in staat zijn om met een open oog naar dat gezin te kijken. Daar zijn mijn grenzen van wat ik allemaal geleerd heb vroeger en dan probeer ik te bedenken: wat past daarvan nu binnen dit gezin. Daar ligt wel een bepaalde basisgrens, vind ik, een basisveiligheid die ze het kind moeten bieden. Als die er niet is, dan liggen de zaken voor mij duidelijk. Maar als die basis er in principe wel is, maar er is toch een heleboel mis, dan vraag ik me dus af hoe is dat nou, hoe past dat, wat past nou bij dat gezin. Wat zijn hun regeltjes, wat zijn hun waarden en normen.

Opgetekend door Arnout Bunders



Nabeschouwing

De verhalen van Jane Ang laten zien dat er veel potentie zit in een aanpak waarin gezinsmanagers met uitvoerders en gezin gezamenlijk in gesprek gaan. Natuurlijk blijft er ruimte voor afzonderlijke gesprekken met collega professionals en afzonderlijke gesprekken met gezinnen, maar de notie dat er op bepaalde cruciale momenten altijd gezamenlijk gesproken wordt, past goed in een aanpak gebaseerd op systeemdenken die de basis vormt onder de filosofie van generiek gezinsgericht werken. Het netwerk van uitvoerders en het gezin vormen immers gezamenlijk ook een systeem. Een systeem dat vaak ook gekenmerkt wordt door disfunctionele patronen die een oplossing van de gezinsproblematiek stevig in de weg kunnen zitten. Die disfunctionele patronen kunnen makkelijk voort blijven woekeren als de beide subsystemen (uitvoerders-overleg en gezin) grotendeels gescheiden blijven opereren.

Het bij elkaar brengen van beide subsystemen levert de mogelijkheid op om die disfunctionele patronen op tafel te krijgen en vervolgens om te buigen naar functionele patronen van communicatie over en weer. De gezamenlijke face-to-face confrontatie met het hele gezin kan helpen om de uitvoerders beter te laten samenwerken en scherp gefocust te houden op waar het uiteindelijk om moet gaan, resultaat bereiken met het gezin. Andersom kan de confrontatie met alle betrokken professionals het gezin helpen om beter gemotiveerd te worden om mee te werken en weer zelf regie te nemen. In essentie is sprake van een maximaal inclusieve manier van werken waarbij in een gezamenlijk leerproces van collectieve betekenisgeving wordt toegewerkt naar een nieuwe, meer positieve werkelijkheid. Uit de leertheorie is bekend dat "inclusief werken" een belangrijke voorwaarde voor succes is. Alle reden dus om voort te gaan op dit pad van praten met gezinnen in plaats van over gezinnen.

Het moge duidelijk zijn dat het voorzitten van zo'n gezamenlijk overleg hoge eisen stelt aan de vaardigheden van de gezinsmanager. Gebleken is dat de FFPS vaardigheden bij uitstek ook geschikt zijn om in dit soort situaties in te zetten. Jane Ang is FFPS gecertificeerd en dat heeft zeker bijgedragen aan de successen die ze met de nieuwe aanpak heeft geboekt.

Wat ik tot slot persoonlijk erg mooi vind aan deze nieuwe manier van werken is dat het alle partijen in feite dwingt tot maximale openheid en eerlijkheid. Wat je te zeggen hebt over anderen moet je bereid zijn te zeggen waar die anderen bij zijn. Iedereen die een beetje verstand heeft van effectieve hulpverlening weet het om de hete brei heen draaien contra-productief werkt. Die vluchtroute wordt weer een beetje moeilijker als je allemaal bij elkaar in dezelfde ruimte zit, onder voorzitterschap van een gezinsmanager die er voor zorgt dat alles op tafel komt.

Erik Gerritsen



Epiloog

In deze Trots in Beeld special kwamen drie innovaties aan de orde ten aanzien van de doorontwikkeling van gezinsmanagement bij BJAA. Net zoals bij de twee eerdere Trots in Beeld "specials" is gekozen voor het vooral aan het woord laten van professionals. Daarmee geeft BJAA ook invulling aan een narratieve verantwoording over haar werk. Een narratieve verantwoording die naar mijn stellige overtuiging een belangrijke aanvulling vormt op de traditionele meer kwantitatieve verantwoordingen in jaarverslagen en jaarrekeningen.

Een compleet beeld van hoe BJAA werkt is daarmee natuurlijk niet gegeven. Vandaar dat we in de toekomst door zullen gaan met verhalen vertellen. In de verhalen tot nu toe lag de focus op succesverhalen. Succesverhalen van innovaties die naar verwachting overigens pas eind 2014 BJAA breed zullen zijn ingevoerd. We zijn er dus nog lang niet als het gaat om het waarmaken van onze ambitie om elk kind blijvend op de veiligheidsnorm te krijgen.

Met de focus op succesverhalen willen we ook zeker niet suggereren dat het alleen maar goed gaat bij BJAA. We maken dagelijks stapjes vooruit, maar dat gaat met vallen en opstaan. Door met deze succesverhalen hoog in te zetten en duidelijk te zijn over wat onze ambities zijn, willen we ook onze omgeving, onze samenwerkingspartners uitdrukkelijk uitnodigen om ons scherp te houden en ons aan te spreken wanneer we die ambities nog niet (geheel) waarmaken.

Wie weet durven we het ooit nog eens aan om ook eens een Trots in Beeld "special" te maken over onze dagelijkse worstelingen en de fouten die we nog regelmatig maken, over waar we nog kwetsbaar zijn en mogelijk ook blijven. Ook een "special" met verhalen van cliënten op basis van de tientallen cliëntenpanels die we hebben gehouden zit nog in de planning. Daar wordt narratieve verantwoording ook completer van. Hetzelfde geldt voor verhalen van netwerkpartners over BJAA.

Dit zal dan ook zeker niet de laatste Trots in beeld "special" zijn. Want er zijn nog vele verhalen die verteld moeten worden.

Erik Gerritsen